

**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**  
**DISTRECE S.A**

Ana María Forsten Aguirre

Trabajo de Grado para optar por el título de  
Magister en Administración de Empresas

Director de Trabajo de Grado:

Ana Cristina Gonzalez

Yeny Rodriguez

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, 2017

## Contenido

1. INTRODUCCION.....	5
2. RESEÑA HISTORICA.....	5
3. ANALISIS DEL MODELO DE NEGOCIO.....	7
3.1. Propuesta de Valor.....	8
3.2. Segmento de Clientes.....	8
3.3. Canales de Distribución.....	9
3.4. Recursos, Capacidades y Actividades Claves.....	10
3.5. Estructura de Costos.....	12
3.6. Flujo de Ingresos.....	13
3.7. Conclusiones del Análisis del Modelo de Negocio.....	13
4. ANALISIS ESTRATEGICO.....	14
4.1. Análisis Macro entorno.....	14
4.1.1. Entorno Económico.....	15
4.1.2. Entorno Social.....	17
4.1.3. Entorno Tecnológico.....	18
4.1.4. Entorno Ambiental.....	19
4.2. Análisis de la Industria.....	20
4.3. Análisis Interno.....	23
4.3.1. Análisis Financiero.....	23
4.3.2. Análisis Cadena de Valor.....	31
4.3.3. Análisis Recursos y Capacidades.....	37
4.3.4. Matriz EFI de Evaluación de Factores Internos.....	40
4.4. Análisis Competitivo.....	42
4.5. Matriz DOFA Ampliada.....	45
5. PLAN ESTRATEGICO.....	47
5.1. Misión.....	48
5.2. Visión.....	48

5.3. Valores Corporativos.....	49
5.4. Objetivos Estratégicos.....	50
6. BALANCE SCORE CARD.....	50
6.1. Tablero de Control.....	50
6.2. Flujo de Caja Plan Estratégico.....	54
6.2.1. Proyecciones 2018-2022 de Estado de Resultados y Balance General.....	54
6.2.2. Presupuesto de Inversión.....	56
6.3. Plan de Financiación.....	57
6.4. Evaluación Económica.....	59
Bibliografía.....	61
Anexos.....	63

### **Palabras claves**

Ferreterías, construcción, materiales de construcción, distribución, empresa familiar.

### **Keywords**

Hardware store, construction, construction materials, distribution, family business

## **1. Introducción**

El presente plan estratégico es sobre la compañía Distrece s.a. Esta es una empresa familiar con trayectoria de más de 30 años en el mercado del Valle del Cauca, y que está dedicada a la distribución y comercialización de materiales de construcción. La empresa cuenta con dos unidades de negocio. La primera es la distribución mayorista de materiales de construcción a detallistas, que en este caso son ferreterías. La segunda consiste en la comercialización de productos de construcción al detal al consumidor final a través de puntos de venta propios.

Este plan estratégico se realiza con el objetivo de alcanzar tres metas. La primera, es detectar falencias para corregir y fortalezas para desarrollar en el funcionamiento de la empresa. De esta forma poder generar una propuesta efectiva para su funcionamiento interno que conlleve a buenos resultados. La segunda, es contribuir al crecimiento y generación de más ingresos para la compañía. Por último, crear una estrategia que aporte al crecimiento y desarrollo sostenible en el tiempo de Distrece S.A.

Este Plan Estratégico consta de 4 secciones. La primera es un análisis del modelo de negocio actual, seguido del análisis estratégico, conducente a identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Con base en lo anterior, se presenta posteriormente la formulación del plan, terminando con el despliegue estratégico a través del Balanced Scorecard y el estudio de la viabilidad del plan y la estimación de su tasa de retorno.

## **2. Reseña Histórica**

En sus inicios, la empresa Distrece s.a. empezó distribuyendo al por mayor cemento a sus clientes ferreteros. El proveedor de cemento, que en ese entonces era la empresa cementera Argos, se encargaba de entregar el material. Es decir que la empresa no tenía que almacenar el producto, ni transportarlo, simplemente la empresa realizaba una labor comercial de venta de cemento.

En los últimos 10 años la empresa empezó a aumentar su portafolio, incursionando en otros productos para la construcción, lo cual le implicó ampliar su estructura e iniciar con nuevos procesos como por ejemplo, nuevos cargos y por lo tanto más personal, una bodega con mayor capacidad de almacenaje, vehículos para el transporte de la mercancía, entre otras cosas. Toda esta transformación ha traído como resultado un portafolio que va desde materiales de obra negra para la estructura, hasta materiales de obra blanca para el acabado final.

Actualmente, se comercializan las siguientes categorías de productos: cemento gris y blanco, tuberías y accesorios pvc, tejas de zinc, tejas de fibrocemento, tejas plásticas, superboard, panel yeso y estructura liviana, clavos y alambres, estucos plásticos y en polvo, pinturas y aerosoles, lijas y abrasivos, cerámica, griferías y accesorios sanitarios. Además de lo anterior, que es lo que se maneja en la distribución, los puntos de venta comercializan herramientas, accesorios eléctricos, productos para el agro, y accesorios para pintar.

Internamente, Distrece divide su negocio de distribución en dos categorías: el cemento y los productos diferentes al cemento. Para efectos de una mejor comprensión en este proyecto se hará la siguiente diferenciación: *cemento* por un lado y por otro lado *productos varios* (todos los productos mencionados anteriormente, que no son cemento).

El cemento es un producto que genera baja rentabilidad por lo que exige altos volúmenes de venta. Sin embargo, el tiempo en el que el cliente lo paga es de 15 días, hecho que resulta en mayor liquidez. Por otro lado, los productos varios tienen mayor rentabilidad que el cemento pero su tiempo de pago es entre 30 y 45 días.

Tres años atrás, el cemento representaba el 80% de las ventas y los productos varios el 20%. En la actualidad el cemento representa el 70% de los ingresos, mientras que los productos varios

corresponden al 30% de las ventas. Este cambio ha estado influenciado por la estrategia actual de crecer en la venta de productos varios e ir debilitando la venta de cemento.

Un punto importante que guía a la empresa a la hora de tomar decisiones de compra es su clara responsabilidad frente a la sociedad con respecto a los materiales que distribuye. Es por esto que, como política corporativa, solo se manejan proveedores reconocidos, certificados y que garanticen calidad, garantía y respaldo.

En el año 2015 la empresa empezó a incursionar en la venta directa al público por medio de puntos de venta. Más específicamente de ferreterías propias, las cuales en la actualidad representan el 6% del ingreso total de Distrece. Este proyecto refleja una nueva estrategia y proyección del negocio con el objetivo de ganar mayor rentabilidad, tener flujo de efectivo y darle crecimiento al negocio. Por este canal, el cliente paga de contado y a un precio más alto, situación que en la distribución no pasa, porque se vende a crédito y a un precio menos rentable.

Actualmente, la empresa cuenta con 3 sedes, 26 personas en su capital humano y alrededor de 10 contratistas de transporte, aproximadamente 500 clientes y más de 20 marcas (alrededor de 1800 referencias) en su portafolio. De estas marcas 1 es de cemento (Cemex) y las otras 19 son de productos varios.

### **3. Análisis del modelo de negocio**

Para hacer un análisis del negocio de Distrece S.A se empleó la herramienta *Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2011). Este análisis se complementó con el enfoque de propuesta de valor (Magretta, 2002). Con la finalidad de tener información global de la empresa y entender su funcionamiento y capacidad de reacción ante la demanda de sus clientes y aliados.

### **3.1. Propuesta de valor**

Para empezar a conocer más a fondo a la organización, es esencial identificar cuál es su oferta de valor en el mercado. Sin embargo, al analizar a Distrece se evidencia que no cuenta con una verdadera propuesta de valor que haga a la empresa única en el mercado. Esto se deduce porque al revisar la competencia del sector se encuentra que todos ofrecen los mismos servicios. Por ejemplo, un portafolio completo de productos, proveedores certificados y que respaldan calidad y garantía; entrega a domicilio de la compra entre 3 y 4 días, asesoría comercial y crédito para pagar la compra. Según Harvard Business School Press (2006) las ventajas de una organización están basadas en las diferencias que tenga con sus competidores. Estas diferencias permiten que la empresa sobreviva, además de ser necesarias para construir una estrategia: un plan diferenciador que proporcione ventajas competitivas, crecimiento y un desarrollo positivo.

### **3.2. Segmento de clientes**

Los clientes de Distrece, se dividen de acuerdo a la unidad de negocio. En la categoría de la distribución está el segmento de ferreterías que constituye la mayor participación. Los dueños de las ferreterías son personas entre 30 y 60 años, de estrato 3, 4 y 5 ubicados en zonas urbanas y rurales. Las ferreterías generalmente son manejadas por miembros de una misma familia, cuyos principales intereses son obtener beneficios para su negocio como financiación, precios bajos y promociones u obsequios. Estos clientes generalmente pagan sus compras a crédito y con un precio de detallista (menor al precio que se maneja con el consumidor final).

También necesitan rapidez en la entrega del producto y soporte con un buen servicio basado en acompañamiento y asesoría. Por último, estos clientes buscan variedad de portafolio en un solo proveedor, con el objetivo de ahorrar tiempo y procesos.

Por otro lado, en la categoría de puntos de venta existen tres segmentos de clientes. El primero se conforma de maestros de construcción. Estas personas oscilan entre los 30 y 60 años. Son de estratos 2, 3 y 4 y la mayoría vive y se desarrolla en zonas urbanas. Además de esto, pertenecen al género masculino. Estos clientes buscan obtener beneficios en sus compras, requieren variedad en el portafolio y capacitación sobre productos o técnicas que les permitan mejorar sus labores. Por otro lado, están los clientes que son contratistas. Estas personas son técnicos y profesionales en ingenierías y arquitectura, que pertenecen a los estratos 3, 4 y 5. Estos clientes buscan inmediatez del producto, precios preferenciales para incrementar sus ganancias y variedad en el portafolio ofrecido. En el tercero y último segmento, están las amas de casa y familias que se ubican desde el estrato 1 al 6, de todas las edades y género. Estas personas buscan asesoría y acompañamiento, variedad y diseño, además de un buen servicio. Todos estos clientes pagan sus compras al momento de adquirirlas y a un precio al público establecido.

Los puntos de venta de Distrece representan mayor rentabilidad a la empresa porque los productos se venden a un precio más alto, con un mayor margen de contribución ya que van dirigidos al consumidor final. También dan a la empresa mayor flujo de caja porque el 90% de las compras son pagadas de contado. Sin embargo, son puntos de venta que llevan aproximadamente 2 años y representan el 6% de las ventas totales de la compañía.

### **3.3. Canales de distribución**

La forma en la que la empresa lleva sus productos/servicios a sus clientes es vía terrestre. Por medio de vehículos (camiones) propios y contratados con una empresa externa o con contratistas. También se entrega al consumidor sus compras en la sucursal principal de distribución o en los puntos de venta.

### **3.4. Recursos, capacidades y actividades claves**

Las actividades clave que requiere la propuesta de valor se definen bajo los siguientes criterios:

- Ventas: fuerza comercial capacitada para asesorar al cliente en el portafolio de productos, con una compensación salarial basada en recaudo, que garantiza mayor pago del cliente y minimiza riesgo de incremento de la cartera. Los vendedores han creado una relación muy estrecha con sus clientes y eso es un hecho preocupante porque la fidelidad se crea con el asesor comercial y no con la empresa. Otro punto a resaltar es que los vendedores le dan prioridad a la venta de cemento. Esto pasa debido a que es un producto más fácil de vender, genera más volumen de venta y el recaudo es más rápido. El área de ventas podría mejorar en su compensación para que sea acorde con la estrategia de la empresa. Además en tener planes de capacitación y premios que incentive las ventas.
- Crédito y cartera: al tener aproximadamente un 95% de ventas a crédito en la distribución, el área de crédito y cartera es estratégica para la compañía, con el fin de minimizar el alto riesgo de no recaudar el dinero. Esta área ha mejorado en los recientes dos años. Esto se debe a mayor seguimiento y controles. Sin embargo, es un área que tiene un alto riesgo de fraudes porque se maneja constantemente dinero en efectivo.
- Logística: Distrece es una empresa de servicio, donde la entrega completa y oportuna del producto le da un valor agregado sobre las demás empresas. Por esto, una mala gestión de despacho y entrega puede hacer que el cliente se pierda. Sin embargo, en la actualidad esta área tiene muchas oportunidades de mejora porque su funcionamiento es muy empírico. No es un área tecnificada, además de recibir poca inversión. Por lo tanto, se presentan faltantes de inventario, errores y reprocesos en el despacho.
- Mercadeo: esta área no existe en la compañía. Periódicamente se hacen promociones, sin embargo, carecen de estructura y planeación. Esta área podría ser muy provechosa para la

compañía porque garantiza opciones llamativas para el cliente que se traducen en ventas mayores y posicionamiento de marca.

**Los socios clave que requiere la propuesta de valor se definen bajo los siguientes**

**criterios:**

- Sector Financiero (Bancos): La relación con los bancos juega un rol fundamental para Distrece, debido a que la empresa se apalanca significativamente con estas entidades. Actualmente, la relación es muy buena debido a que Distrece tiene un excelente comportamiento de pago con sus acreedores.
- Proveedores: La relación con las empresas productoras que proveen material a Distrece para su posterior comercialización es muy importante. Tener una relación positiva y sana con estas empresas resulta en alianzas comerciales y apoyo en crecimiento mutuo.

**Los recursos clave que requiere la propuesta de valor se definen bajo los**

**siguientes criterios:**

- Bodega de almacenamiento: la empresa cuenta con bodegaje propio, que permite a la empresa almacenar su stock de mercancía y estar preparado para la demanda del comprador. Además, proporciona la opción de hacer compras anticipadas a precios bajos que generan mejor rentabilidad. Esta bodega tiene su capacidad utilizada casi al 100% por lo tanto si se pensara en hacer alguna ampliación se requeriría inversión en la misma.
- Camiones propios: para Distrece, tener camiones propios sobretodo en el transporte de productos varios es fundamental porque genera cumplimiento en la entrega. Asegura un buen servicio, buen manejo de la mercancía y evita pérdidas.

En este aspecto Distrece tiene un punto a favor, ya que hay un manejo óptimo de logística y se cuenta con personal capacitado y de gran calidad humana.

### 3.5. Estructura de costos

En la tabla 1 se puede ver la estructura de costos de Distrece, tomada del estado de resultados de la compañía en el 2016 y evidencia los ingresos y egresos de la misma. Inicialmente se observa un 90,7% de costo de ventas el cual se divide en: el 70% en la venta de cemento y el 30% en productos varios. El promedio de esta participación genera un 9,3% de utilidad bruta. Después de restar los gastos de administración y ventas, la utilidad operacional queda en -1,2%. Sin embargo el ítem relacionado con “otros ingresos” no operacionales, se refiere a los descuentos por pronto pago que otorgan los proveedores y que al final del ejercicio generan una utilidad neta positiva del 0,80%.

Tabla 1. Estructura de costos Distrece s.a. enero a diciembre 2016

Distrece S.A. Estado de Resultados Periodo Enero 1 a Diciembre 31 - 2016	
Ventas Netas	100%
Costo de Ventas	90,7%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>9,3%</b>
Total Gastos de Admon y Ventas	10,5%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-1,2%</b>
Otros Ingresos	3,8%
Otros Egresos	1,6%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>1%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>0,80%</b>

Fuente. Estados Financieros Distrece S.A. Diciembre 2017

### 3.6. Flujo de ingresos

Los ingresos operacionales de Distrece se obtienen en un 70% por la venta de cemento y en un 30% por los productos varios. Para el año 2016 el ingreso total de la empresa a diciembre 31 fue de \$ 15.257.900 millones de los cuales \$ 10.680.530 fueron en ventas de cemento y

\$ 4.577.370 millones fue en productos varios. Además, en la comercialización a detallistas ferreteros (distribución) se alcanza el 94% de las ventas. El 6% restante representa las ventas a consumidor final por medio de puntos de venta propios.

### **3.7. Conclusión del análisis del Modelo de Negocio**

La principal conclusión a tener en cuenta hace referencia a la propuesta de valor. Actualmente se evidencia que Distrece no tiene una propuesta de valor bien definida. Esto pone a la empresa en riesgo, ya que no tiene una estrategia estructurada que le dé un norte a seguir y la diferencia de la competencia para poder sobrevivir. Así mismo esto puede ser una oportunidad porque se evidencia que la competencia del sector tampoco cuenta con una propuesta de valor bien definida. Entonces podría ser más fácil lograr algo novedoso y diferente a lo actual.

El producto con más participación de ventas en Distrece es el cemento. Con respecto a este solo se tiene relaciones comerciales y exclusividad con el proveedor Cemex. Este hecho genera consecuencias negativas para la empresa. Primero porque el ingreso depende un 70% de un producto que se considera *commodity*. Esto conlleva a fuertes guerras de precio y a ganancias con bajos niveles de utilidad. Segundo, trabajar con un solo proveedor ha resultado en dependencia y en negociaciones desventajosas.

Los principales clientes de la empresa son los ferreteros. Estos clientes garantizan volumen en las ventas porque necesitan más producto para llenar su negocio. Sin embargo, siempre buscan obtener la mayor ganancia económica en sus compras. Esto resulta en precios más bajos y por lo tanto, afecta la rentabilidad de la compañía.

En cuanto a los puntos de venta, se podría decir que aunque es un proyecto prometedor porque garantiza flujo de caja, aumenta la rentabilidad y minimiza los créditos. También se

observa que son puntos nuevos que sólo representan en 6% de las ventas totales. Hecho que alerta sobre un plan de crecimiento, siempre y cuando sea acorde con la estrategia.

Como se mencionó en el análisis, el 95% de las ventas de la organización son a crédito. Aunque la opción de crédito para el cliente es muy importante y positiva, para Distrece genera una desventaja. Esto se traduce en un gran riesgo en el cobro, porque la mayoría de los clientes se demoran más tiempo del plazo estipulado en pagar. Medidas de acción como descuentos por pronto pago al cliente podrían ser revisadas para mejorar el recaudo.

Por otro lado, se puede analizar que algunas actividades claves para la compañía necesitan refuerzo. Por ejemplo el área de ventas podría tener una compensación diferente que beneficie la estrategia. En el caso de mercadeo, que en Distrece no existe, sería bastante provechoso para posicionar marca y generar más crecimiento.

#### **4. Análisis Estratégico**

El análisis estratégico está orientado en dos enfoques: el primero es sobre el macro entorno que busca determinar elementos externos que inciden directamente en el desarrollo de la empresa y sus posibles implicaciones. El segundo enfoque es interno y pretende entender el funcionamiento de la organización internamente y los resultados de esto.

##### **4.1 Análisis del Macro entorno**

Mediante la herramienta de análisis PESTAL se hizo una revisión del entorno de la empresa y una evaluación sobre qué tanta capacidad cuenta Distrece para afrontarlo y que tan efectiva es para ello.

Esta información se obtuvo por medio de dos sesiones de discusión con grupos de personas de la empresa. La primera sesión se hizo con el equipo de ventas y la persona encargada de las

compras, realizando una lluvia de ideas para obtener información sobre el mercado y el sector. Por otro lado, la segunda reunión se llevó a cabo con la gerencia general y el revisor fiscal, allí se hicieron preguntas específicas sobre los ítems a evaluar.

#### **4.1.1 Entorno Económico**

En el **entorno económico** los principales factores identificados que influyen en el desarrollo de la empresa son: el aumento de la Tasa Representativa del Mercado (TRM) y el aumento en las tasas de interés bancarias.

En primer lugar, la TRM en Colombia ha aumentado desde el año 2015 llegando a niveles que no se evidenciaban desde el año 2004 (El tiempo, 2015). Más específicamente tomando como fuente datos la Superintendencia Financiera se evidencia que entre los periodos de enero del 2013 y diciembre de 2016 el precio del dólar aumento en un 69% (Superintendencia Financiera de Colombia, 2017). Este incremento ha tenido un fuerte impacto en la economía, afectando a algunos sectores, principalmente a los comerciantes. Esto se debe a que por la devaluación del peso se ha generado un incremento en los precios que resulta en una contracción de la demanda (El Espectador, 2015). Este aumento afecta al sector de empresas como Distrece porque varios de sus proveedores son multinacionales con operaciones fuera del país o producen con materias primas importadas. De acuerdo a esto, los proveedores se ven obligados a subir los precios del producto y esto se traduce en una disminución de ventas por el alza de precios. En cuanto a las proyecciones, según la encuesta trimestral de expectativas realizada por El Banco de la Republica y La Superfinanciera, la tasa de cambio nominal esperada no tendrá variaciones significativas para el año 2018. Lo que estima una estabilidad que va entre \$2.900 y \$3.000 por dólar (Banco de La Republica, 2017). Esto significa una amenaza para las empresas del sector de Distrece, ya que los proveedores multinacionales o los que producen con materias prima

importadas mantendrán precios altos en comparación con productores nacionales. Todo esto afecta las ventas y la participación en el mercado.

En segundo lugar la tasa de interés bancaria en empresas del sector de Distrece juega un rol fundamental en su operación. Dado que gran parte de su funcionamiento es apalancado por créditos bancarios, por lo tanto una mayor tasa crediticia significa una menor rentabilidad para el negocio. Entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016 la tasa de interés (DTF) pasó de 4,5% a 7,1% efectivo anual. Así mismo a partir de septiembre de 2016 empezó una importante caída de la tasa de interés, llegando a niveles de 5,50% en el tercer trimestre de 2017. Nivel que se espera se mantenga para el 2018, ya que según el Banco de la Republica no se espera una caída superior a 25 – pp (5,25%) (Banco de la Republica, 2017). Aunque la proyección estimada para el 2018 muestra estabilidad en la tasa de interés, históricamente se ha visto que los bancos no reaccionan de forma inmediata a las decisiones del Banco de la Republica. Esto representa una amenaza para las empresas del sector porque los bancos ajustan sus tasas a mera liberalidad debido a que no hay políticas gubernamentales que los regulen totalmente, más allá de la tasa de usura.

#### **4.1.2. Entorno social**

En cuanto al **entorno social**, Colombia presenta inestabilidad en la relación entre el gobierno y el sector del transporte, que se ve traducido en paros camioneros, los cuales han sido recurrentes en los últimos años. Por ejemplo, en el año 2013 se presentó un paro por parte de los transportadores con una duración de 24 días y para el 2016 duro 46 días. Estas manifestaciones han generado daños inmensos en la economía de Colombia y pérdidas irre recuperables. Hasta se puede decir que estos paros han tenido un impacto negativo en el crecimiento del producto interno bruto (PIB). (El Colombiano, 2016).

Los paros del sector de transporte han afectado significativamente a Distrece porque la mayoría de sus proveedores tienen sus plantas de producción fuera del Valle del Cauca, y en las manifestaciones de transporte se ha tenido poca recepción de mercancía debido a las vías cerradas y al déficit en la cantidad de oferta de transporte. Este desabastecimiento ocasiono disminución en las ventas por no tener el producto en stock, además de un gran descontento en los clientes con el servicio de la compañía. La pérdida de ventas según lo mencionado, hasta la fecha no se ha podido recuperar.

Con respecto a las futuras proyecciones el Dane reporta que a septiembre de 2017 el índice de costos de transporte de carga por carretera ha aumentado en un 0,55% (Dane, 2017). Además según información del presidente de la federación colombiana de transportadores de carga (Colfecar) en mayo de 2017 se evidencio una disminución de 3,8% en el número de toneladas movilizadas, frente al mismo periodo del año pasado. En conjunto con lo anterior, el presidente ejecutivo de la empresa logística TCC explica que los dos indicadores responsables de la disminución en tonelaje movido y en el aumento de costos son la reforma tributaria y el bajo consumo. Y aunque el segundo semestre es una opción para reactivar la actividad de transporte no se ve un repunte significativo que permita hablar de una pronta mejoría (El Colombiano, 2017). Todo lo anterior sumado al inconformismo del sector transporte con las políticas gubernamentales que lo rige representa una amenaza para el sector de empresas como Distrece ya existe la incertidumbre de que en cualquier momento pueden desencadenarse paros de protesta que alteren sus operaciones.

#### **4.1.3. Entorno Tecnológico**

El **entorno tecnológico** presenta una ventaja importante en la operación de Distrece por medio de los avances en la banca virtual.

El uso de banca virtual ha tenido un acelerado desarrollo en los últimos tiempos, ganando cada vez más usuarios, esto se atribuye a ciertas ventajas que la banca virtual ofrece como disponibilidad las 24 horas del día, comodidad, ahorro de tiempo, acceso a mayor información, entre otras (El economista. 2011).

Para Distrece los avances tecnológicos en la banca virtual han sido un importante beneficio porque la empresa usa créditos bancarios, genera pagos a proveedores, recibe ingresos por medio de consignación, etc. Siendo la banca virtual un aliado estratégico que permite reaccionar rápidamente, ser efectivos, ahorrar tiempo y costos, tener acceso inmediato a la información, contar con mayor seguridad, entre otras cosas. Todo esto ha aportado al desarrollo de la compañía y a una mejor gestión de la misma.

La banca virtual no solo representa una oportunidad para Distrece en el presente, sino también en el futuro. Según el periódico Portafolio (2016) los volúmenes de pago y transacciones digitales están aumentando en el mundo. Lo que ha consolidado a internet como la plataforma ideal para realizar transacciones bancarias. Además aseguran que según investigaciones que el número de usuarios de banca digital aumentara en un 721% en los últimos 9 años. Este desarrollo de la banca virtual y sus proyecciones prometedoras benefician a Distrece, porque cada vez más sus clientes ferreteros migraran a las plataformas virtuales, lo que brindara seguridad en el manejo de los dineros, agilidad y oportunidades de innovar.

Por otra parte, según artículo del banco BBVA (BBVA, 2017) la banca virtual tiene muchos proyectos de innovaciones, entre los cuales se podría encontrar la opción de un asistente virtual encargado de asesorar constantemente al cliente en cada uno de sus movimientos bancarios. Este tipo de avances se traduce en beneficios para Distrece porque proyecta posibles opciones de optimizar tiempo y tomar mejores decisiones bancarias.

#### **4.1.4. Entorno ambiental**

Las épocas de lluvia en el Valle del Cauca, presentes generalmente en los meses de octubre y noviembre afectan las ventas de cemento de Distrece, y de acuerdo a datos históricos de ventas de la compañía se evidencia que en las épocas de fuertes lluvias se disminuye el consumo de cemento. Esto pasa porque el cemento requiere de condiciones climáticas específicas para su secado y posterior adquisición de resistencia. Estas condiciones implican ausencia de lluvias. Por lo anterior, los consumidores prefieren esperar al cese de invierno para empezar a construir, ya que de lo contrario incurren en sobrecostos y riesgo de parar la obra de construcción.

En conclusión, Distrece se ve influenciada en su operación por aspectos externos como lo económico, social, tecnológico y ambiental. En el ámbito económico lo afectan las fluctuaciones del TRM porque sus proveedores fabrican sus productos en el exterior y/o importan sus materias primas. Porque al estar devaluado el peso colombiano sobre el dólar se traduce en incremento de los precios del producto. Otro factor económico a tener en cuenta es el aumento de la tasa de interés que en la economía fluctuante de Colombia tienen gran repercusión en la empresa porque su apalancamiento con bancos es mayor al 30% lo que genera aumento en los intereses y disminución de utilidades.

Por otro lado, el aspecto social influye significativamente en la operación de la empresa. Esto pasa porque en Colombia la relación entre el gobierno y el gremio de transporte es muy inestable lo que ocasiona paros camioneros y detenimiento de las actividades. Los proveedores de Distrece tienen sus plantas y centros de acopio fuera del Valle del Cauca. Como resultado de un paro camionero se retrasan las entregas de pedidos comprados a proveedores y por lo tanto no hay stock disponible para vender y entregar a los clientes. Lo que ocasiona pérdidas en ventas e inconformismo del cliente. En el aspecto tecnológico los avances la banca virtual han

beneficiado a la organización porque proporcionan disminución de tiempo y costos, disponibilidad continua, agilidad en los procesos y mayor seguridad en las transacciones.

Por último, el entorno ambiental afecta a Distrece cuando hay épocas de fuertes lluvias, ya que las ventas de cemento disminuyen. Esto se ha visto en el comportamiento del ingreso a través de la historia porque el producto mencionado requiere de condiciones climáticas específicas para su secado. Además las lluvias en la construcción generar retrasos y contratiempos.

#### **4.2. Análisis de la industria**

Por medio de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1996) se puede hacer un estudio de las presiones competitivas del mercado y evaluar la importancia de cada una de estas fuerzas. Además, evidenciar cómo afectan la rentabilidad de la industria.

El primer punto es el **poder de negociación de los proveedores**. En cuanto a esto, en la industria de la comercialización de materiales de construcción, aunque hay muchas líneas de producto hay pocos proveedores de cada una. Estos proveedores ya tienen establecidos sus distribuidores en cada región del país. Por lo tanto, el poder de negociación es muy amplio. Por ejemplo en el caso de tubería, los proveedores a nivel nacional reconocidos son Pavco, Celta y Tubosa. En cerámica son Corona, Alfa, Decorceramica o San Lorenzo. Otro aspecto importante es que cuando una empresa distribuidora hace relaciones comerciales con una marca su deber es ofrecerle exclusividad. Por todo lo anterior, el poder de negociación es alto. El proveedor sabe su posición dominante en la relación y establece los precios. Esto genera bajos índices de rentabilidad y afecta la opción de ganar márgenes de contribución más atractivos.

En cuanto al **poder de negociación de los compradores**. En el sector de comercialización de productos de construcción el mercado está saturado de distribuidores. Aunque cada distribuidor es más fuerte en alguna categoría de productos, es muy común evidenciar que la mayoría tiene un portafolio amplio y variado. Por lo tanto, es recurrente encontrar que el ferretero compre a varios distribuidores a la vez diferentes productos. La posición del ferretero es comprar el producto al mejor postor. Preferiblemente al que le dé buen servicio, mejor precio, promoción y buen tiempo de entrega. Esto resulta en un gran poder de negociación del comprador, hecho que afecta la rentabilidad de los distribuidores.

Con respecto a la entrada de **nuevos competidores**, para que un proveedor entregue la distribución de su producto a un comercializador, este tiene que ser llamativo. Es decir, garantizar un volumen de compra al por mayor, llevar un tiempo significativo en el mercado que garantice posicionamiento y una amplia población de clientes atendidos. Por esta razón, no se considera una fuerte amenaza porque no hay muchas empresas con un bagaje de ese tipo sobretodo en el Valle. Aunque se puede ver que otras empresas comercializadoras de gran tamaño se expandan a diferentes ciudades representen una amenaza. Porque llegan con muchos beneficios para el cliente y precios muy bajos. Lo que termina en afectar directamente la rentabilidad.

Con respecto a los **productos sustitutos** se puede evidenciar que no hay una amenaza significativa y la fuerza es neutra, ya que en el sector de productos de construcción no es fácil encontrar productos sustitutos.

**En la rivalidad de la industria** existe una fuerte amenaza porque los competidores son fuertes en el mercado y en el grupo de comercializadores al por mayor de materiales de construcción todos son muy similares. Por ejemplo, compartiendo marcas y tipos de producto.

No se evidencia una diferenciación, por lo tanto todos compiten con lo mismo; precios, crédito, servicio del asesor comercial y rapidez en los tiempos de entrega.

En conclusión, en cuanto al análisis de la industria en general el sector no se ve muy atractivo porque el poder de negociación de proveedores y clientes es muy alto, hecho que afecta directamente la rentabilidad del negocio.

Ahora bien, el sector evidencia algunas oportunidades. Primero, el riesgo de nuevos competidores no es muy alto, así que se puede aprovechar de la trayectoria y cubrimiento de clientes para establecer una estrategia novedosa y diferente. Segundo, dado que todos los comercializadores al por mayor son muy parecidos y no se nota una diferenciación existe una oportunidad de reinventarse y ofrecer al consumidor opciones novedosas que cumplan sus necesidades.

### **4.3. Análisis Interno.**

Por medio del análisis interno se pretende entender las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Para esto se desarrolla un análisis financiero, análisis de la cadena de valor y por último el análisis de recursos y capacidades.

#### **4.3.1. Análisis Financiero**

El análisis financiero de Distrece se realizó por medio de una comparación con otras empresas similares que clasifican como competidores de la misma. Estas son: Feduse S.A y Ferremaster. El criterio principal en la elección de los competidores fue que manejaran un portafolio de productos similar al de Distrece. Adicionalmente se buscó que cubrieran el mismo nicho de clientes (ferreterías) y que comercializaran en los mismos sectores geográficos. Estas

tres similitudes se corroboraron por medio de las páginas web de cada empresa competidora.

Además, se indagó con la fuerza comercial de Distrece, la cual tiene contacto permanente en el establecimiento del cliente con vendedores de la competencia en estudio.

La información financiera de cada empresa se obtuvo de la página web de la Superintendencia de Industria y Comercio, usando principalmente como fuente de datos el balance general y estado de resultados de los 3 últimos años a partir del 2014.

La tabla 2 presenta la evolución de indicadores financieros de liquidez, actividad, deuda y rentabilidad para cada uno de los años del periodo 2014-2016, tanto para la empresa como para Feduse y Ferremaster. Vale la pena aclarar que la empresa Feduse no presentó información disponible en el año 2016.

Tabla 2. Indicadores financieros de Distrece, Ferremaster y Feduse (2014-2016).

INDICADORES DE LIQUIDEZ									
INDICADOR	Distrece			Ferremaster			Feduse		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Razon Corriente	2,14	2,07	1,27	1,35	1,48	1,59	1,49	1,58	N/A
Prueba Acida	1,88	1,66	1,05	0,90	0,95	1,02	0,77	0,87	N/A
Capital de Trabajo	\$2.321.167	\$2.212.685	\$1.070.558	\$2.516.414	\$3.783.058	\$5.023.416	\$4.452.338	\$5.298.230	N/A
Capital de Trabajo Neto Operativo	\$1.670.551	\$2.095.842	\$1.545.346	\$3.952.695	\$5.042.011	\$6.456.364	\$8.607.060	\$9.447.273	N/A
INDICADORES DE ACTIVIDAD									
INDICADOR	Distrece			Ferremaster			Feduse		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Rotacion Activo	2,28	2,16	1,83	3,14	3,40	3,15	3,40	3,51	N/A
Rotacion Inventarios	27,51	15,99	15,65	11,69	11,19	10,40	6,77	7,49	N/A
Rotacion Cuentas x Cobrar	8,78	9,35	10,97	7,34	7,99	7,36	7,96	8,24	N/A
Rotacion Cuentas x Pagar	24,24	44,18	20,21	7,05	7,83	7,78	10,59	12,72	N/A
Edad Promedio Inventario	13,27	22,83	23,32	31,23	32,62	35,10	53,95	48,73	N/A
Periodo Promedio de Cobro	41,58	39,02	33,27	49,73	45,65	49,60	45,84	44,29	N/A
Periodo Promedio de Pago	15,06	8,26	18,06	51,77	46,64	46,94	34,47	28,69	N/A
INDICADORES DE DEUDA									
INDICADOR	Distrece			Ferremaster			Feduse		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Razon de Deuda	30%	30%	48%	57%	58%	57%	62%	58%	N/A
INDICADORES DE RENTABILIDAD									
INDICADOR	Distrece			Ferremaster			Feduse		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Margen Bruto	9%	10%	9%	15%	15%	15%	11%	13%	N/A
Margen Operativo	2%	1%	1%	2%	2%	3%	4%	5%	N/A
Margen Antes de Impuestos	2%	1%	1%	2%	3%	3%	2%	3%	N/A
Margen Neto	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	2%	N/A
Rent. Patrimonio Antes de Impuestos	7%	4%	4%	17%	21%	10%	14%	24%	N/A
Rent. Neta del Patrimonio	7%	2%	3%	10%	10%	10%	10%	18%	N/A
Rent. Operativa	20%	1%	2%	6%	8%	10%	12%	18%	N/A
Rent. Activos Antes de Impuestos	5%	3%	2%	6%	9%	5%	5%	10%	N/A
Rentabilidad Neta del Activo	5%	1%	2%	4%	4%	5%	4%	8%	N/A

Fuente: Pagina web Súper Intendencia de Industria y Comercio y posterior análisis del autor.

## **a. Indicadores de liquidez**

Con respecto a los indicadores de liquidez se analizarán tres indicadores específicamente: la razón corriente, la prueba acida y el capital de trabajo neto operativo sobre ventas.

**De la Razón corriente:** Distrece presenta una tendencia decreciente en la razón corriente durante el periodo 2014-2016, y en comparación con los competidores ha estado por debajo de los valores presentados por sus competidores en el periodo analizado, sin embargo, Distrece no presenta problema para cubrir sus deudas de corto plazo. El comportamiento decreciente de Distrece es explicado por una estrategia de la gerencia general de implementar nuevas alternativas y seguimiento en la gestión de cuentas por cobrar.

En conclusión esta disminución representa una fortaleza para la compañía ya que evidencia una mejor capacidad en la administración de sus activos corrientes, en particular de sus cuentas por cobrar, lo que permite aumentar la cobertura de sus pasivos corrientes con sus activos corrientes.

En cuanto al comportamiento de la prueba ácida, este ha sido decreciente en el periodo analizado, y diferente al comportamiento presentado por los competidores que han tenido una tendencia creciente. Se destaca que Distrece puede cubrir sus deudas de corto plazo sin tener en cuenta el inventario en todos los años analizados, a diferencia de sus competidores. Además, al observar la diferencia entre la razón corriente y la prueba ácida se observa que los competidores de Distrece manejan un mayor nivel de inventario que Distrece, lo cual se explica porque para la empresa el 70% de su portafolio está representado por el cemento, producto que presenta un nivel de inventario bajo explicado por la alta rotación que lo caracteriza.

En conclusión, Distrece presenta una fortaleza en la administración de sus inventarios, precisamente por la composición de portafolio de sus productos (70% cemento, 30% otros productos).

**Capital de Trabajo Neto Operativo:** Distrece presenta una disminución en su indicador de capital neto operativo en el periodo 2014 – 2016, evidenciando una tendencia de U invertida. En comparación, sus competidores muestran un comportamiento ascendente que se traduce en un incremento constante en el periodo estudiado. La disminución presente en Distrece se traduce en una menor inversión de los socios para la operación del negocio. Esto paso porque la rotación de las cuentas por cobrar aumento, otorgando liquidez y disminuyendo la necesidad de inyección de capital. Sin embargo la rotación del inventario para el 2016 fue más lenta y esto se soportó bajo deuda bancaria, lo que incremento el nivel de endeudamiento del negocio en un 18% entre el 2015 – 2016. Este hecho podría representar una desventaja por los costos financieros que afectan la rentabilidad, sin embargo es más barato apalancarse con los bancos que con los proveedores. Por lo tanto la estrategia de Distrece fue obtener descuentos por pronto pago con los proveedores a través de deuda bancaria.

## **b. Indicadores De Actividad**

En la categoría de indicadores de actividad se analizará la rotación de inventario, rotación de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por pagar.

En cuanto a la Rotación de Inventario Distrece evidencia un comportamiento decreciente, disminuyendo sus veces de rotación al año en el periodo analizado. En comparación sus competidores presentan una rotación de inventario constante pero siempre menor que Distrece. La mayor rotación de Distrece frente a sus competidores se debe a sus estrictas políticas de

compras y a la fuerte participación del cemento en las ventas, producto que se caracteriza por tener una rotación acelerada.

Por otro lado, la caída en la rotación de inventarios en la organización en el periodo analizado está asociada principalmente con el incremento en la participación de los productos varios, los cuales por sus características tienen una rotación más lenta que el cemento.

En conclusión la administración del inventario en la empresa es una ventaja competitiva frente a Ferremaster y Feduse ya que proporciona mayor liquidez.

**Rotación de Cuentas por Cobrar:** para el periodo 2014 – 2016 Distrece evidencia una tendencia creciente en la cantidad de veces en las que rota su indicador de cuentas por cobrar. En contraste, la competencia muestra niveles menores de rotación al año de cuentas por cobrar, teniendo Ferremaster un comportamiento constante y Feduce ascendente. El comportamiento creciente de Distrece es explicado por la estrategia de la gerencia general de mejorar la gestión del área de crédito y cartera. Esto lo ha hecho por medio de controles específicos, seguimientos e inversión en capacitar al personal y asegurarse por entidades especializadas en el tema.

En conclusión esto representa una fuerte fortaleza de la compañía tanto en su estructura financiera como en su capacidad de competir en el mercado. Ya que genera más liquidez y evita sobrecostos en las obligaciones con proveedores y entidades financieras.

**Rotación de Cuentas por pagar:** Distrece evidencia un comportamiento fluctuante en forma de U invertida en las veces al año en las que paga sus obligaciones. Por el contrario la competencia tiene un indicador creciente en las veces que paga sus obligaciones, tomándose más tiempo que Distrece en pagar sus cuentas. Con respecto a los datos de Distrece se puede hacer un análisis que comprende dos aspectos, 1). El producto cemento que tiene gran participación en las

ventas, tiene un plazo de pago por parte del proveedor menor al resto de productos. Esto hace que se tenga que pagar con un plazo de 3 días. 2). Una de las principales estrategias de Distrece ha sido ganar los descuentos pronto pago por parte de los proveedores. Estos descuentos han sido de gran ayuda para nivelar los ingresos de la compañía y obtener mejores resultados financieros. En conclusión la organización tuvo la estrategia en el periodo 2015 – 2016 de ganar la mayoría de descuentos pronto pago por parte de proveedores, con el objetivo de incrementar su utilidad y tener mayor ganancia. Además el comportamiento de pago a proveedores de Distrece ha sido muy bueno a lo largo de su trayectoria, lo que genera una buena imagen y capacidades de negociación.

### **c. Indicadores de Endeudamiento**

Con respecto a los indicadores de endeudamiento en este documento se hará un análisis de la razón de deuda de Distrece S.A.

**Razón de Deuda:** En el periodo 2014 – 2016 Distrece señala una tendencia creciente en su nivel de endeudamiento, llegando en el 2016 a un 48%. En cuanto a los competidores, Ferremaster tiene un comportamiento en forma de U inversa y Feduce decreciente. A pesar de esto, los niveles de endeudamiento de la compañía son inferiores a la competencia. Los datos de Distrece ocurrieron por dos razones, la primera porque se hizo una ampliación en los productos a distribuir, lo que generó compras mayores con el objetivo de tener un stock inicial. En segundo lugar en los últimos dos años la empresa ha pasado por dificultades con el grupo societario. Debido a malas inversiones y manejos de los socios, el patrimonio se debilitó en gran medida y los fondos de inversión se redujeron. Esto obligó a tener un apalancamiento superior para poder operar y afrontar los nuevos retos.

Como conclusión se puede decir que el porcentaje de endeudamiento de Distrece en el último año aumento llegando casi al nivel de su competencia sino que también representa una fuerte debilidad. Ya que pone en riesgo a la compañía al depender tanto de las entidades bancarias.

#### **d. Indicadores de rentabilidad**

De acuerdo con el análisis del indicador de rentabilidad de Distrece, en el periodo 2014 – 2016 la empresa evidencia un comportamiento en forma de U, diferente a sus competidores los cuales muestran su indicador de rentabilidad en un ritmo creciente en el periodo analizado a mayores niveles que Distrece.

El aspecto mencionado se puede deber a 3 factores. El primero es que Distrece tiene más participación en ventas de cemento que sus competidores. Esto se argumenta porque la empresa es el distribuidor más grande de cemento en el Valle del productor Cemex. Mientras que las otras empresas no tienen ventas tan altas de cemento. Esto ocasiona que la rentabilidad baje, porque el cemento otorga bajos márgenes. La segunda razón es porque las condiciones comerciales con el proveedor Cemex han desmejorado mucho desde el 2015 y esto ha afectado a la empresa. Por último los intereses bancarios han aumentado por el crecimiento de endeudamiento. Lo que genera disminución de la ganancia.

En resumen se podría decir que Distrece no está generando las rentabilidades esperadas y tampoco está siendo competitiva con las empresas en comparación. Lo que representa una fuerte debilidad ya que por la dependencia de un producto commodity y de un solo proveedor del mismo, además de un nivel alto de endeudamiento los resultados no son los esperados.

## **e. Conclusiones**

En conclusión los indicadores de liquidez, razón corriente y prueba acida muestran una buena gestión de recaudo de cuentas por cobrar lo que genera capacidad de cubrir los pasivos corrientes con los activos corrientes. Esto se puede determinar como una fortaleza porque proporciona a la compañía la liquidez suficiente para operar.

En cuanto a los indicadores de actividad, la rotación de cuentas por cobrar demuestra una mejor gestión en los últimos 3 años frente a la competencia porque se presenta mayor cantidad de veces de cobro en el año. Adicional a esto, del 2015 al 2016 se ve un incremento en las veces de cobro como resultado de una estrategia administrativa que genera resultados positivos. Esto representa una fortaleza porque hay mayor liquidez para la operación de la compañía. Con respecto a la rotación de inventarios de Distrece hay un mayor flujo del mismo frente a la competencia en los últimos tres años. Aunque en el último año bajo la rotación porque se incorporaron nuevas líneas de producto que exigió un llenado de stock. En cuanto a la rotación de cuentas por pagar se ve que Distrece paga más veces al año a sus proveedores que su competencia. Esto pasa porque el proveedor del producto cemento exige menores plazos de pago y porque parte de la estrategia de la compañía es ganar los descuentos por pronto pago de proveedores, ya que generan más ingreso y mejor utilidad. Los resultados de los indicadores mencionados refieren una fortaleza de la empresa en liquidez y opciones de generar mayor utilidad por descuentos por pronto pago.

El indicador de endeudamiento representa una debilidad de la organización. Según este indicador el endeudamiento de Distrece en el 2016 aumento hasta llegar a un 48%. Este apalancamiento representa grandes riesgos. Adicional disminuye las ganancias de utilidad porque parte de ellas debe ir al pago de intereses.

Por último el indicador de rentabilidad muestra una utilidad menor a la competencia y estable a través de los últimos tres años. Esto se debe a dos factores, el primero es la dependencia de un solo proveedor con el producto que más participación tiene, el cual es un commodity poco rentable. Esta dependencia genera negociaciones desfavorables. Por lo que se podría proponer distribuir la participación de productos para librar la dependencia del cemento. El segundo es porque gran parte de la utilidad se está gastando en pagar intereses bancarios ya que la organización se apalanca en un 80% con créditos de entidades bancarias. Lo que genera una gran debilidad.

#### **4.3.2. Análisis de Cadena de Valor**

El análisis de cadena de valor permite identificar las actividades primarias y secundarias de la organización. Así mismo evalúa la influencia de cada una de estas y la gestión de las mismas. En primer lugar se expondrán las actividades primarias las cuales son área de compras, logística y mercado y ventas. En segundo lugar se evidenciara las actividades secundarias que son crédito y cartera, contabilidad y finanzas, recursos humanos y salud y seguridad en el trabajo y facturación.

##### **a. Actividades primarias**

**Área de compras:** encargada de gestionar procesos administrativos para la compra del producto, el cual será vendido al cliente. En Distrece, esta área depende 100% de la gerencia general, ya que cada pedido debe ser obligatoriamente aprobado por la misma. Además se realiza una reunión mensual entre la fuerza de ventas, área de compras e inventario, jefe de bodega y gerencia para llevar un seguimiento de los productos y obtener información necesaria en el criterio de compra mensual. Todo esto ha resultado en una sana administración de las compras

porque no hay excesos de inventario. Sólo se compran los productos que rotan y no se afecta la liquidez de la empresa. Esto representa una ventaja frente a la competencia, ya que según evidencias financieras y testimonio de algunos proveedores, Distrece es de las compañías que mejor maneja sus compras y rotación de inventarios.

**Logística:** responsable de recibir, almacenar y despachar el producto comprado que será entregado al cliente al momento de la compra. También gestiona técnicas de seguridad que eviten pérdidas en el inventario, como por ejemplo hurtos o errores de despacho. En esta área Distrece ha tenido que hacer bastantes cambios para mejorar en su servicio en el despacho de productos varios. Inicialmente no se era competitivo porque el producto no se entregaba con la rapidez de la competencia. La empresa recibió bastantes quejas por parte del cliente y se notó que estaban inconformes porque la imagen se afectó y bajaron las ventas. A partir del 2016 se planearon estrategias encaminadas a solucionar esta dificultad, por lo que se contrató más personal y se hizo una adquisición de un camión adicional. Además, se instauró una política de entrega que indica un plazo máximo de 3 días, que según sondeo de la competencia se encuentra entre 3 y 4 días. Esto se ha llevado a cabo y ha mejorado en gran medida el servicio de despacho. Según el testimonio de los asesores comerciales de Distrece, los clientes opinan que el servicio ha mejorado y se sienten más seguros de hacer sus pedidos. Sin embargo, el problema actual es con inventarios porque como es un área poco tecnificada no siempre sale el pedido del cliente completo por falta de stock. Esta falta de mercancía se origina por posibles robos continuos o errores en el despacho. Lo que representa una fuerte oportunidad de mejora. Esta área con respecto a la competencia se iguala en tiempos de entrega pero no representa una fortaleza ni es un diferenciador.

Sin embargo, en el caso del despacho en cemento somos la empresa que más rápido despacha, en un tiempo no mayor a 24 horas. Además, las pérdidas de inventario son mínimas, siempre hay stock disponible y se entrega el producto completo al cliente. En esta línea de negocio somos líderes en el mercado.

**Ventas y mercadeo:** esta área aporta a construir una relación con el cliente que permita que se comuniquen sobre el producto y se convenza de la compra del mismo. Es la primera área que pone al cliente en contacto con el producto. Distrece tiene una fuerza de ventas en la cual la mayoría de asesores comerciales lleva más de siete años desempeñando el cargo. Esto ha construido relaciones muy estables y estrechas con el cliente. Por su parte, la competencia tiene mayor rotación de personal de ventas lo que genera que la relación con el cliente sea más superficial. Siendo esta una ventaja competitiva de Distrece. Sin embargo, los asesores comerciales muestran una preferencia por la venta de cemento, ya que es más fácil de vender y tiene volúmenes más altos que les dan mayor comisión. Esto afecta a la empresa porque no permite que se cumpla el objetivo de crecer en productos varios. También la fuerza comercial de la compañía es más pequeña en número que la de la competencia, por lo que los vendedores están muy sobrecargados de clientes que dificulta la opción de conseguir nuevos clientes y abarcar otras zonas.

En cuanto al área de mercadeo, Distrece no cuenta con esta. Mientras que la competencia si lo hace, ya que constantemente realizan eventos para el cliente, paquetes promocionales, etc. En este aspecto no somos competitivos.

De las actividades mencionadas anteriormente, la organización lleva a cabo directamente las compras, la logística, las ventas y mercadeo. Sin embargo, el transporte de la línea de negocio del cemento es tercerizado.

En cuanto a la logística externa los productos varios se envían en su totalidad en vehículos propios de la compañía. Para esto se requieren dos camiones y una moto carguera. Sin embargo para el envío del cemento la logística externa esta tercerizada en un 28,5%. Porque aproximadamente de 7 carros que la operación requiere para entregar el producto solo 2 son propios de Distrece.

Esto se determina porque la compañía no tiene la capacidad económica de tener tantos vehículos propios. Además no cuenta con un área específica que asegure el buen manejo de los mismos, ni la empresa es experta en transporte. Tener una flota propia de transporte para el cemento no es necesario, ya que el volumen de venta del producto cemento es fluctuante. Al tener vehículos propios se incurriría en costos fijos, haya o no movimiento. Tener flota externa da la flexibilidad en los costos según la cantidad de despachos. Porque estos transportadores cobran un flete por bulto movido. Es decir cuando el área de reparto es en Cali el costo por bulto movido es de \$450 y cuando es fuera de Cali \$750.

De acuerdo con la estructura de costos se sacó un aproximado de los costos mensuales de las actividades claves para la industria en la compañía Distrece S.A. Ver tabla 3 de estructura de costos.

*Tabla 3. Estructura de costos actividades claves para la industria. Distrece S.A.*

<b>Actividad</b>	<b>Costo Promedio al mes</b>	<b>Porcentaje Participacion</b>
Compras	\$ 3.000.000	3%
Logistica	\$ 60.000.000	65%
Mercadeo y Ventas	\$ 30.000.000	32%
<b>Total</b>	<b>\$ 93.000.000</b>	<b>1</b>

Fuente: análisis elaborado por autor según estado de resultados Distrece diciembre 2016.

Lo anterior muestra que las actividades claves más costosas son las que representan las ventas y logística. Estas actividades son las que se relacionan directamente con el cliente y por lo tanto requieren más inversión, tanto económica como en tiempo. Además de ser las más relevantes porque son decisivas para hacer realidad la venta.

#### **b. Actividades secundarias**

**Contabilidad y finanzas:** Esta sección está liderada por un revisor fiscal, una contadora y una auxiliar contable. Esta área coordina y ejecuta todas las gestiones contables, los pagos a proveedores y fiscales, las actividades bancarias y los análisis financieros. La dependencia contable al igual que el resto de áreas (menos logística) están guiadas por el sistema contable SIIGO que asegura organización, efectividad y cumplimiento. El área en mención es una fortaleza para la empresa porque está muy bien estructurada y genera buenos resultados. Además asegura que se cumpla todo al día y de forma transparente, políticas infalibles en Distrece.

**Crédito y cartera:** esta área tiene un valor fundamental para el desarrollo de la organización, ya que su ingreso es a crédito en un porcentaje aproximado del 95%. En los últimos 3 años la empresa ha enfocado sus energías en mejorar el área de cartera. Cada vez estableciendo más controles y seguimientos, lo que ha resultado en aumento de las veces de cobro, según indicadores financieros de los últimos 3 años (2014 – 2016).

**Facturación:** gracias al alto volumen de ventas en la unidad de negocio de distribución a minoristas, la actividad de facturación requiere un departamento específico liderado por una sola persona. Este cargo es mayormente operativo y se encuentra guiado por el sistema contable SIIGO. Sus resultados son positivos y actualmente representa estabilidad a la organización.

**Recursos humanos y salud y seguridad en el trabajo:** el área de gestión humana está direccionada por una única persona que lidera, coordina y ejecuta las funciones enfocadas al personal. Las principales actividades son nomina, asuntos laborales, selección, afiliaciones, capacitación y desarrollo y bienestar. Además de esto, el área de gestión humana tiene a cargo las actividades de salud y seguridad en el trabajo, las cuales son lideradas y ejecutadas por una empresa externa especializada que cumple con todos los estándares y se encarga de cumplir a cabalidad con lo que establece la ley.

En conclusión las actividades primarias de Distrece son las compras, las ventas y mercadeo y la logística. El área de compras es una fortaleza para la empresa porque su administración es óptima ya que las decisiones se toman desde todos los frentes y con el control de la gerencia general. Esto resulta en una buena rotación del inventario y en un stock óptimo para cubrir los pedidos del cliente. Con respecto a las ventas y el mercadeo aunque la trayectoria de los asesores comerciales es amplia en la compañía y esto genera estabilidad en las relaciones comerciales con el cliente, también hay que tener en cuenta que la fuerza comercial al ser reducida frente a la competencia no alcanza a abrir nuevos clientes y tener mayor cubrimiento. El área de mercadeo no existe en la compañía y esto representa una debilidad. La competencia si tiene esta área desarrollada, lo que se traduce en más ventas y mejor posicionamiento. Por otro lado, el área logística se divide en dos partes. La primera es la línea de negocio de varios, que aunque ha mejorado sus tiempos de entrega frente a años anteriores aún sigue teniendo muchas falencias: como por ejemplo errores de despacho o hurtos que ocasionan despachos incompletos. Debido a que esta poco tecnificada y requiere mayor inversión. Mientras que la competencia refleja una mejor gestión logística en esta línea de negocio. Sin embargo en la línea de negocio del cemento la logística está muy bien desarrollada porque el tiempo de entrega es de máximo 24 horas, lo

que nos da una ventaja competitiva frente a los demás. Además no se presentan pérdidas de mercancía y se entrega siempre completo al cliente.

En cuanto a las principales actividades secundarias, se encuentran contabilidad y finanzas, crédito y cartera, facturación y recursos humanos. Estas áreas están bien desarrolladas en la organización y han mejorado sustancialmente en los últimos tres años. Por lo que proporcionan bases sólidas para el crecimiento y desarrollo de la organización, asegurando cumplimiento y eficiencia.

#### **4.3.3. Análisis de Recursos y Capacidades**

El análisis de recursos y capacidades proporciona herramientas para evaluar los elementos con los que cuenta la empresa y determinar si tiene las capacidades de ser competitiva en el mercado.

La tabla 4 muestra información consolidada sobre los recursos, capacidades y competencias de Distrece y sus competidores. Esta tabla se construye según los criterios del diagnóstico del modelo de negocio. Para esto, se compara con dos empresas similares que cumplan con los siguientes criterios: portafolio de productos similar, cobertura en la misma región y nicho de clientes además similitud en el tipo de negocio. Toda esta información se obtuvo según información en página web de las empresas en cuestión y con testimonio de los asesores comerciales de Distrece que tienen constante contacto con el mercado y sus competidores. Los competidores seleccionados son las empresas Feduse y Ferremaster. La información diligenciada en la tabla se obtuvo según información suministrada por la gerencia general de Distrece y sus asesores comerciales, según su conocimiento del mercado y la competencia. Esta información fue calculada según promedios ponderados y en la frecuencia relativa se ve la capacidad de la

empresa de afrontar a su competencia. Por lo tanto los resultados resaltados en rojo y verde son los aspectos más significativos (bajos o altos) en los que tiene que trabajar Distrece, sea para mejorar o seguir desarrollando.

Tabla 4. Recursos, capacidades y competencias.

RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS						
CATEGORÍA	FACTORES INTERNOS CLAVES		FORTALEZA			
Canas	Recursos Capacidades	Importancia del factor	Distrece	Ferre master	Reduce	Fortaleza relativa
		(0-10)	(0-10)	(0-10)	(0-10)	
Clientes o segmentos	Ferreterías	10	9	10	9	0,9
	Maestros	9	6	5	7	0,9
	Contratistas	7	5	6	8	0,6
	Amas de Casa	7	6	2	6	1,0
Propuesta de valor	Variedad Productos	10	9	9	10	0,9
	Precios Bajos	9	5	9	8	0,6
	Rapidez Tiempo Entrega	9	7	8	7	0,9
	Calidad Productos	10	10	10	10	1,0
	Asesoramiento	8	8	8	8	1,0
	Financiación	10	9	7	9	1,0
	Know-how	10	10	9	8	1,1
Relación con los clientes	Asesores Comerciales	10	8	9	8	0,9
	Puntos de Venta	10	7	10	8	0,7
Canales de distribución	Distribución Mayorista	10	9	9	9	1,0
	Punto de Venta	8	5	8	7	0,6
Fuentes de ingreso	Cemento	10	9	6	8	1,1
	Productos Varios	10	7	10	10	0,7
Actividades clave	Logística	9	7	9	10	0,7
	Ventas	10	8	9	9	0,9
	Mercadeo	9	2	9	9	0,2
	Crédito y Cobranza	10	8	5	6	1,3
	Compras	9	9	8	8	1,1
	Contabilidad	8	8	8	8	1,0
Recursos clave	Logística	10	6	9	10	0,6
	Almacenamiento	10	7	10	10	0,7
	Sistema Contable	9	7	8	9	0,8
Socios estratégicos	Bancos	10	9	8	9	1,0
	Proveedores	10	7	9	9	0,8
Estructura de costos	Intereses Bancarios	9	2	7	7	0,3
	Impuestos	9	5	5	5	1,0
	Fletes Logísticos	10	7	9	8	0,8
	Gastos Ventas y Admón.	8	7	8	8	0,9
	Costos operativos	10	6	7	7	0,9
		307	6,3	7,3	7,4	0,8

Fuente: análisis del autor.

En cuanto a las debilidades más significativas de la compañía en sus recursos y capacidades frente a la competencia se evidencian varios aspectos. En primer lugar Distrece tiene

menos capacidad de operar con costos bajos y por lo tanto bajar los precios. Ya que la estructura de la empresa no está encaminada en esa estrategia. Además tiene factores que la afectan como su elevado nivel de endeudamiento que resulta en intereses elevados, altos costos logísticos y de ventas. En segundo lugar los puntos de venta de los competidores están muy bien posicionados y generan ingresos importantes, sin embargo en Distrece los puntos de venta solo hacen parte del 6% del ingreso total. Además los competidores tienen sus ferreterías hace más de 10 años, mientras que las de Distrece tienen aproximadamente 2 años desde su apertura. En tercer lugar, la logística y capacidad de almacenamiento en la empresa competitivamente están por debajo de la competencia en la línea de negocio de productos varios ya que se presentan errores en las entregas o los tiempos de entrega no representan una oferta de valor. En cuarto lugar, no se cuenta con área de mercadeo, que la competencia si tiene. Lo que desfavorece porque las ventas se limitan y no se idean alternativas en oferta llamativas para el comprador. En quinto lugar, la organización se encuentra más endeudada que las empresas estudiadas, por lo tanto el hecho de pagar un valor alto de intereses limita las opciones de invertir en competitividad y en ser rentables.

Con respecto a las fortalezas de Distrece, en primer lugar está su Know How, siendo una empresa con más de 30 años, sostenible y con un universo de 350 clientes activos y con compras constantes. Según una encuesta realizada en primer semestre de 2016, los clientes cuando piensan en Distrece lo primero que se les viene a la cabeza es seguridad y confianza. En segundo lugar está el liderazgo en el mercado en la venta de cemento. Siendo el distribuidor más grande y principal de Cemex en el Valle del Cauca. Además el que tiene mayor cobertura y agilidad de entrega. Aunque la estrategia de la empresa sea debilitar la participación del cemento porque no es un producto poco rentable y cada vez el productor quiere llegar directamente al cliente

ferretero, se puede considerar una fortaleza frente a los competidores. En tercer lugar según indicadores financieros, la compañía es más fuerte que su competencia en el recaudo de cuentas por cobrar, lo que la hace líquida y con campo de acción para generar nuevas estrategias y cumplir a cabalidad con sus obligaciones. En cuarto lugar la actual administración ha diseñado controles y actividades enfocadas en una gestión de compras sana. Para esto se diseñó un comité de reunión mensual con varias áreas que proporcionan información fundamental para la decisión de compra. Además, todas las compras deben ser aprobadas por la gerencia general, evitando excesos de compra o productos sin rotación. Esto genera liquidez y flujo del inventario superior a la competencia.

Se podría decir que la administración actual de la empresa se ha enfocado en fortalecer los procesos administrativos cruciales como la cartera y las compras, además de la contabilidad. Esto ha sido positivo porque ha soportado en momentos difíciles y permite que siempre se pueda cumplir con las obligaciones pendientes. Por otra parte, se podría desarrollar mucho más el área de ventas y mercadeo además de la logística. Aspectos que implican un contacto mayor con el cliente y trabajo de campo.

#### **4.3.4. Matriz EFI de evaluación de factores internos**

Después de identificar las fortalezas y debilidades internas de Distrece, se hace una construcción de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Para evaluar la situación interna de la empresa y llegar a conclusiones que aporten al plan estratégico.

Tabla 5. Matriz EFI Distrece S.A.

Conclusiones - Matriz EFI				
Factores Internos Claves	Importancia	Ponderacion importancia	Clasificacion	Puntuacion
<b>Fuerzas</b>				
Area de compras efectiva	9	0,07	9	0,64
Know How	9	0,07	5	0,36
Base de clientes significativa	8	0,06	5	0,32
Amplio portafolio	8	0,06	5	0,32
Relacion estrategica con proveedores	9	0,07	5	0,36
Relacio estrategica con bancos	8	0,06	5	0,32
Mejora en gestion de cuentas por cobrar	10	0,08	9	0,71
<b>Debilidades</b>				
Ventas y mercadeo	10	0,08	1	0,079
Logistica interna y externa	9	0,07	4	0,29
Participacion en ventas del cemento de 70%	9	0,07	1	0,07
Necesidad de aumentar venta de productos varios	10	0,08	1	0,08
Dependencia exclusividad con proveedor cemento	9	0,07	1	0,07
Empresa poco efectiva para generar rentabilidad	9	0,07	1	0,07
Intereses bancarios elevados por aumento de deuda	9	0,07	1	0,07
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>1,00</b>	<b>53</b>	<b>3,75</b>

Fuente: análisis del autor.

Con respecto al análisis en el que un puntaje cercano entre 0 y 5, donde 0 predominan sus debilidades y 5 sus fortalezas. Distrece se ubica en resultado de 3,75, lo que implica que se encuentra en un intermedio. En el que están presentes debilidades y fortalezas importantes que se deben corregir y desarrollar respectivamente Este resultado se sustenta bajo las siguientes fortalezas: área de compras efectiva, Know How, base de clientes significativa, amplio portafolio, relaciones estratégicas con proveedores y bancos y mejora en la gestión de rotación de cuentas por cobrar.

A su vez, el resultado global también se sustenta según las debilidades de la empresa. Estas debilidades son: oportunidad de mejora en mercadeo y ventas, oportunidad de mejora en

logística, dependencia del producto cemento con una participación en ventas del 70%, necesidad de aumentar venta de productos varios para tener más rentabilidad y opciones de crecimiento, dependencia del proveedor de cemento, empresa poco efectiva para generar rentabilidad e intereses bancarios elevados por aumento de pasivos, disminución de capital de trabajo y rotación de inventario.

#### **4.4. Análisis Competitivo**

De acuerdo al análisis interno presentado, se evalúa a Distrece frente a sus competidores del sector y se determinan acciones fundamentales que debe tener una empresa comercializadora de materiales de construcción para obtener buenos resultados.

##### **a.) Promociones y actividades que representen ganancia para el ferretero**

En la cadena de distribución el sistema empieza con el productor quien vende al distribuidor mayorista el cual comercializa al detallista ferretero que termina la venta con el consumidor final. En este proceso cada parte espera ganar un porcentaje que le permita cubrir con su operación y generar ganancias. Entre mayor sea este mucho mejor. Por esta razón para el cliente ferretero es muy importante que sus proveedores ofrezcan una ganancia adicional que represente un beneficio para su negocio. Estas actividades deben ser novedosas y resultar en un beneficio también para el mayorista, que le garantice volumen y rotación.

##### **b.) Financiación de la compra sin cobro de intereses**

En el sector de la comercialización al por mayor de productos de construcción a ferreteros es necesario dar crédito al cliente sobre su compra. Estos créditos van desde 15 hasta 45 días, según el tipo de producto. Este beneficio se ofrece para beneficiar al ferretero, además es una práctica tan arraigada que si no existe financiación el cliente no compra. Por esta razón las distribuidoras

deben tener un departamento de cobranza muy sólido que garantice cobro oportuno y liquidez y diseñar la compensación de sus asesores comerciales ligada al cobro.

#### **c.) Agilidad en tiempos de entrega, máximo 3 días**

Cuando un cliente ferretero hace sus pedidos de compra lo hace con dos objetivos. El primero es tener un stock suficiente en su establecimiento de comercio que cubra las necesidades del consumidor y siempre tenga disponibilidad para no perder ventas. El segundo es cumplir con el pedido puntual de algún cliente que ya realizó la compra. Cuando se va a empezar una obra, la disponibilidad del material debe ser inmediata para no perder tiempo que se traduce en dinero. Todo esto se traduce en necesidades inmediatas de las que depende la economía del ferretero y por lo tanto deben ser cubiertas de inmediato. En el sector la entrega máxima es de 3 días, de no ser así el cliente pierde su interés por comprar y busca otro proveedor.

#### **d.) Servicio al cliente personalizado**

La costumbre en el sector es que el asesor comercial pasa una vez a la semana donde el cliente ferretero y toma sus pedidos. Además de tomar sus pedidos, también hace cobro de facturas vencidas y consigna el dinero en el banco. Para el cliente ferretero es muy importante crear un vínculo con su vendedor y la atención personalizada le brinda seguridad. Esto por un lado es positivo porque se crean relaciones estables y estrechas. Sin embargo tiene una parte negativa porque puede pasar que la fidelidad con el comercial sea mayor que con la empresa.

#### **e.) Importación nuevos productos**

Muchos distribuidores toman la decisión de importar productos novedosos de construcción. Esto tiene varios beneficios, el primero es que da más rentabilidad, ya que se pueden hacer compras en volumen producidas en países en los que la mano de obra y materia prima es más barata, lo

que se traduce en precios más bajos. El segundo es que se elimina la dependencia de proveedores nacionales, donde suele existir oligopolio y las negociaciones no son sanas. En tercer lugar da un valor diferenciador porque se manejan productos que la competencia no tiene y se puede construir una propuesta de valor.

#### f.) Relaciones estratégicas con proveedores

La relación con los proveedores juega un rol fundamental en el negocio de distribución de materiales de construcción. Generalmente es el gerente el que hace las negociaciones y toma las decisiones de compra. Tener una relación estrecha y constructiva con ellos resulta en apoyo para generar estrategias de ventas, descuentos, soporte y tiempos de pago. Esta relación también se forma con un buen comportamiento de pago y buena gestión de ventas.

#### g.) Administración del negocio por sus dueños

Comúnmente las empresas del sector estudiado son empresas familiares dirigidas por sus dueños. Al ser compañías aun no muy tecnificadas el control de un doliente directo asegura mejores resultados y prevención de riesgos.

Tabla 6. Matriz Análisis Competidores

MATRIZ ANALISIS COMPETIDORES								
Factores Clave de Éxito en el Sector	Relevancia	Distrece		Ferre Master		Feduce		
		FR	FP	FR	FP	FR	FP	
Promociones y actividades que representen ganancia para el ferretero	20	2	40	6	120	7	140	
Financiación de la compra sin cobro de intereses	20	10	200	9	180	9	180	
Agilidad en tiempos de entrega - máximo 3 días	15	6	90	9	135	6	90	
Servicio al cliente personalizado	15	8	120	8	120	7	105	
Importación de nuevos productos	10	0	0	5	50	6	60	
Relación comercial estratégica con proveedores	10	7	70	8	80	7	70	
Administración del negocio por sus dueños o alguno de ellos	10	10	100	10	100	10	100	
	100		620		785		745	

Fuente: Análisis de Autor

De acuerdo con los resultados del análisis de competencia, el competidor Ferre Master es el que mayor puntaje presenta. Esto quiere decir que está más adaptado a las exigencias del sector. Por su lado, Distrece demuestra estar en el último lugar con el menor puntaje. Lo que implica que frente a sus competidores es el que está menos preparado para asumir las exigencias del mercado. La empresa presenta fuertes desventajas en promoción y actividades que representen ganancias para el cliente, importación de nuevos productos y agilidad en tiempo de entrega (Tabla 6).

#### 4.5. Matriz DOFA Ampliada

De acuerdo al análisis descrito en este documento, se puede usar la matriz DOFA para llegar a conclusiones que permitan tener un concepto claro de la empresa y acercarse a un posible plan estratégico.

Tabla 7. Analisis Matriz DOFA – Distrece S.A.

MATRIZ DOFA AMPLIADA - DISRECE S.A	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Avances tecnológicos en banca virtual - agilidad, flexibilidad y disminución de costos	Aumento de TRM - Proveedores multinacionales o materias primas importadas resulta en aumento de precios
Poder de negociación con proveedores	Aumento de tasas de interés - alto endeudamiento del 48%
Bajo riesgo de entrada de nuevos competidores	Inestabilidad relación entre gobierno y transportadores - paros camioneros
Baja posibilidad de productos sustitutos	Poder de negociación de clientes - amplia oferta
Oportunidad de crear propuesta de valor diferenciadora	
Importación de nuevos productos	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Liquidez - buena administración de cxc y rotación de inventario. Capacidad de pago de pasivos corrientes con activos corrientes.	Alto nivel de endeudamiento (48%) - sobrecostos intereses y alto riesgo
Buen manejo de gestión de compras - optima rotación de inventario	Niveles de rentabilidad bajo - participación del cemento en 70% y pago de intereses
Know How (confianza y seguridad)	Ausencia de área de mercadeo (promociones y actividades que representen ganancia para el cliente)
Portafolio completo de productos (desde obra gris a obra blanca y acabados)	Oportunidad de mejora en errores de despacho
Tiempos de entrega entre el rango esperado por el cliente	Participación de ventas del cemento muy alta - necesidad de incrementar ventas en productos varios
Liquidez que permite ganar descuentos pronto pago con proveedores - Aumento de utilidad.	Aumentar fuerza de ventas para lograr mayor cobertura
Base de mas de 400 clientes activos.	No hay oferta de valor diferenciadora

Fuente: Analisis del autor.

A partir de los resultados del análisis y diagnóstico, se pueden proponer las siguientes estrategias de acción:

**a. Estrategias FO**

- Aprovechar el conocimiento y manejo completo de materiales de construcción (desde obra gris a blanca y acabados) para tener un criterio de decisión más robusto en la introducción de nuevos productos (marca propia, representación marca extranjera o importación).
- Capacidad de usar Know How adquirido en una trayectoria de más de 30 años en el sector de materiales de construcción para realizar apertura de nuevos puntos de venta.
- Por medio del poder de negociación de Distrece con sus proveedores. Que ha sido creado gracias a un Know How, volúmenes altos de venta, buen comportamiento de pago y amplia cobertura. Se puede solicitar apoyo en herramientas que incrementen las ventas.
- Gracias a un tiempo de despacho mejorado, es posible crear una modalidad de despacho express, que supere a la competencia y genere una propuesta de valor.
- Distrece podrá desarrollar la opción de que el cliente tenga un descuento por pronto pago. De esta manera tendrá más liquidez para invertir en nuevos productos.

**b. Estrategias FA**

- Generación de incremento en ventas para aumentar capital de trabajo y disminuir deuda bancaria. Para minimizar los altos costos de intereses.

- Como resultado de Know How de Distrece, buscar nuevos proveedores nacionales que no se vean afectados por el TRM. Así evitar que los precios se incrementen y las ventas caigan.
- Una estrategia fundamental es crear una propuesta de valor diferenciadora de Distrece. Que minimice el poder de negociacion que tienen los clientes.

#### **c. Estrategias DO**

- Es indispensable crear una propuesta de valor de la compañía que la haga única. Para que por su valor los clientes prefieran comprar en ella y las ventas se incrementen.
- Al tener una falencia en el numero de vendedores, ya que la cobertura se ve limitada. Se requiere aumentar la fuerza comercial para incrementar las ventas.
- Desarrollo de estrategias de mercadeo que representen ganancias para el cliente y aseguren en Distrece volumen de ventas, rentabilidad y pronto pago.

#### **d. Estrategias DA**

- Fortalecimiento y creacion de estrategias de mercadeo (promocion, precio, publicidad, producto) para incrementar las ventas y aumentar el capital de trabajo.
- De nuevo se propone establecer una propuesta de valor que quite poder de negociacion a los clientes. Actualmente existe una guerra de precios triangulada por los ferreteros, debido a que todos sus proveedores ofrecemos lo mismo.
- Establecimiento de nuevas estrategias de despacho logístico. Para lograr un despacho mas agil que el sector y generar recompras en el cliente.

## 5. PLAN ESTRATÉGICO

En una compañía “la misión y visión son la base y el núcleo de la identidad corporativa” (Ingerhoff & Fuhrer, 2010, p. 86). Por lo anterior en este apartado se expondrán la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de Distrece S.A. Esto con el objetivo de complementar el plan estratégico que la empresa. Esta información se reunió y complemento por medio de una junta con los principales socios de la compañía y con la gerencia general de la misma.

### 5.1. Misión

De acuerdo con Ingerhoff & Fuhrer (2010) la misión sirve como una reflexión de la compañía y su gente. Además concentra la razón de ser de la compañía.

#### **Misión Distrece S.A.**

*“Somos una empresa comercializadora que ofrece a sus clientes soluciones para la construcción y oportunidades de mejora, eficiencia, ahorros y seguridad. En Distrece contribuimos a la sostenibilidad de nuestros clientes, prestando un servicio a la medida, así como calidad y variedad en los productos. Además, ofrecemos a nuestros colaboradores un lugar de trabajo donde se valora y respeta al ser humano, promoviendo su bienestar y crecimiento personal y laboral.”*

### 5.2. Visión

La visión de una organización “proporciona orientación sobre que núcleo del negocio se debe preservar y que aspectos se deben simular hacia el futuro para generar progreso” (Collins & Porras, 1996, p. 66). Adicional es esto, Collins & Porras (1996) especifican que la ideología

central del negocio y la visión a futuro son los dos componentes principales para generar una visión bien concebida.

### **Visión de Distrece S.A.**

*“Para el 2022 Distrece será una empresa reconocida en el Suroccidente de Colombia, por la comercialización al por mayor y al por menor de un completo portafolio de productos para la construcción y remodelación. Además logrará ofrecer en sus puntos de venta soluciones integrales al consumidor final y será un aliado estratégico que con sus servicios aporta al crecimiento del cliente minorista.*

### **5.3. Valores Corporativos**

Los valores organizacionales son “los principios esenciales y duraderos de una organización” (Collins & Porras, 1996, p. 66). Además, de acuerdo con los autores Collins y Porras (1996) los valores que guían a una empresa no requieren justificación externa porque simplemente tienen un valor y significancia intrínseca en el interior de la empresa.

Valores Distrece S.A.

- **Honestidad:** Somos rectos y transparentes en nuestro actuar. No pasamos por encima de los demás para lograr nuestros propios objetivos, Porque sabemos que por el camino recto se logran mejores resultados.
- **Tenacidad:** Somos fuertes y luchamos por nuestros objetivos. No siempre es fácil pero estamos seguros que lo podemos lograr.
- **Actitud de servicio:** Siempre estamos disponibles para ayudar al otro. Damos lo mejor de nosotros para ello.

- **Actitud positiva:** Vemos las cosas con optimismo. Sabemos que la vida depende de cómo se tomen las cosas y preferimos ser felices.
- **Dinamismo:** somos ágiles y tenemos claro que ser efectivos nos evita reprocesos.
- **Respeto:** ante todo el respeto y apreciación por la integridad de lo que nos rodea.

#### 5.4. Objetivos estratégicos

1. Aumentar la participación de los productos varios a un 45%.
2. Abrir puntos de venta adicionales, para aumentar su participación al 15% del ingreso total de la compañía.
3. Implementar un sistema de información logístico para mejorar el servicio al cliente y aumentar su fidelización.
4. Desarrollar e implementar una estrategia de publicidad y mercadeo orientada a aumentar la venta en los puntos de venta y en productos varios y posicionar a Distrece en el mercado del Valle del Cauca como una opción de compra que siempre da beneficios y ahorro a sus clientes.

### 6. BALANCED SCORECARD

Para la implementación exitosa del plan estratégico se utilizará el Balanced Scorecard o mando de control. Esta herramienta permite desplegar los objetivos estratégicos en acciones más específicas que se agrupan en cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos y aprendizaje.

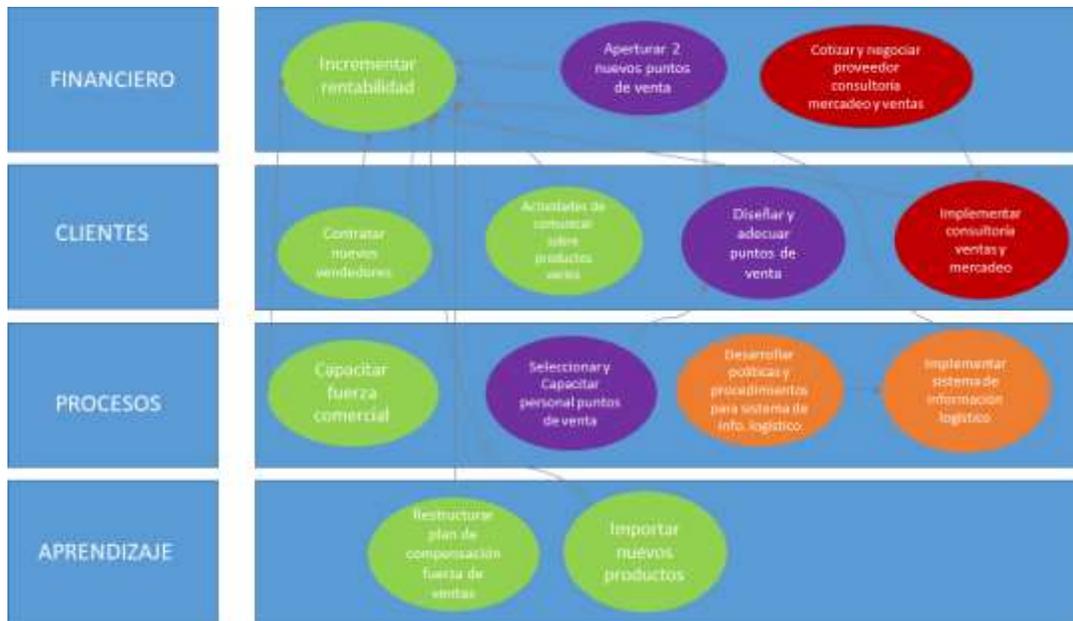
En la presente sección se mostrará el Balanced Scorecard para Distrece con el fin de hacerle seguimiento a la implementación de sus objetivos estratégicos. La tabla 8 muestra el mapa estratégico.

## 6.1. Tableros de control

El Mapa Estratégico y los tableros de control contribuyen a definir y estructurar las acciones estratégicas en relación a su respectiva dimensión y objetivo, permitiendo una perspectiva más amplia sobre el plan de acción estimado. Siendo el primer acercamiento de cada objetivo con su implicación financiera y cronológica en la empresa. Por lo tanto, es fundamental su ejecución ya que además, a partir de estos tableros se estima una proyección financiera de la inversión y su retorno.

En las siguientes tablas se muestra la relación entre los objetivos estratégicos y sus indicadores, adicional la cronología de cada uno con un estimado de costos.

Tabla 8. Tablero de control Distrece S.A



- Objetivo 1: Aumentar la participación de productos varios a un 45%
- Objetivo 2: abrir puntos de venta adicionales para aumentar su participación a 15% del ingreso total de la compañía.
- Objetivo 3: implementar un sistema de información logístico para mejorar el servicio al cliente y aumentar la fidelización.
- Objetivo 4: Desarrollar e implementar una estrategia de publicidad y mercadeo orientada a aumentar la venta en los puntos de venta y en productos varios y posicionar a Distrece en el mercado del Valle del Cauca como una opción de compra que siempre da beneficios y ahorro a sus clientes.

Fuente: análisis del autor

A continuación se presentaran los tableros de control según cada objetivo estratégico planteado. La tabla 9 muestra el primer objetivo, con sus respectivas acciones, indicadores, metas, costos e iniciativas.

Tabla 9. Tablero de mando por objetivo estratégico.

Objetivo 1: Aumentar la participación de productos varios a un 45%								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2018	2019	2020	2021	2022		
<b>Fuerza Comercial</b>								
Reunir a la fuerza comercial para alinearla con la misión, visión y objetivos estratégicos de la compañía.	# de reuniones al año	2	2	2	2	2	\$ 200.000 al año en refrigerios para la reunión.	
Capacitar a los asesores comerciales en características técnicas y comerciales del portafolio de productos.	# de capacitaciones al año	12	12	12	12	12	\$ 1.200.000 al año en refrigerios y papelería.	En alianza con los proveedores, quienes apoyan con capacitación y refrigerios.
Reunir a la fuerza comercial para identificar que tipo de incentivos les interesan. *	Cantidad de Reuniones al año	1	1	1	1	1		
Ofrecer incentivos por ventas (concurso) por cumplimiento de meta de ventas.	# de concursos semestrales	2	2	2	2	2	\$ 6.000.000 anuales en premios.	
Contratar nuevos vendedores para la venta específica de productos varios.	# de vendedores contratados	1	0	1	0	0	\$ 36.000.000 anuales por cada vendedor.	
<b>Importación</b>								
Hacer estudio sobre posibles regiones a nivel mundial de importación. *	# de investigaciones al año	1	1	1	1	1		
Hacer estudio sobre ferias de construcción internacionales. *	# de investigaciones al año	1	1	1	1	1		
Asistir a ferias de construcción a nivel internacional para importar nuevos productos.	# de visitas al año	0	1	0	1	0	\$ 15.000.000 en gastos por feria para dos personas	
<b>Comunicación</b>								
Enviar volantes informativos a los clientes sobre el portafolio de Distrece. **	# de veces al año en las que se repartirá la información	4	4	4	4	4	\$ 2.000.000 anuales en material y diseño	
Desarrollar un evento dirigido a los clientes. En alianza con los proveedores para presentar el portafolio de productos. **	# de eventos al año	1	1	1	1	1	\$ 2.500.000 por evento.	En alianza con los proveedores, quienes apoyan con material publicitario, capacitaciones y refrigerios.
Actualizar la pagina web de la empresa con contenidos informativos sobre los productos varios que se manejan e información educativa para el cliente	# de actualizaciones mensuales de la pagina	24	24	24	24	24	\$ 200.000 por concepto de compra de imágenes en plataformas especializadas.	
<b>Rentabilidad</b>								
Establecer política de rentabilidad con la gerencia general para mantener un rango estimado.	% del rango esperado (entre el 10% y el 14%)	12%	13%	13%	14%	14%		

\* En la medida que se tengan los estudios se actualizarán los indicadores.

\*\* Según el impacto del evento se puede ampliar la frecuencia y actualizar la meta.

Fuente: análisis del autor.

En línea con los objetivos estratégicos, la tabla 10 señala el segundo objetivo planteado con sus respectivas acciones, indicadores, metas, costos e iniciativas.

*Tabla 10. Tablero de mando por objetivos estratégico.*

Objetivo 2: Abrir puntos de venta adicionales para aumentar su participación al 15% del ingreso total de la compañía.								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2018	2019	2020	2021	2022		
Realizar investigación de mercado sobre los sectores prospectos y los competidores respectivos del punto de venta proyectado*	# de investigaciones al año	1	0	1	0	0		
Buscar locales comerciales para arrendar.	Cantidad de locales encontrados	0	1	0	1	0		
Abrir 2 puntos de venta.	cantidad de puntos de venta abiertos	0	1	0	1	0		
Diseñar, adecuar y llenar de producto inicial el punto de venta.	Cantidad de ejecución anual por tienda	0	0	1	0	1	\$ 100.000.000 por tienda	
Contratar personal para funcionamiento de punto de venta.	# de empleados contratados	0	0	3	0	3	\$ 85.000.000 anuales por tienda	

*\* En la medida que se tengan los estudios se actualizarán los indicadores.*

Fuente: análisis del autor.

La tabla 11 muestra el tercer objetivo estratégico según el BSC con sus respectivas acciones, indicadores, metas, costos e iniciativas.

Tabla 11. Tablero de mando por objetivos estratégico.

Objetivo 3: Implementar un sistema de información logístico para mejorar el servicio al cliente y aumentar su fidelización.								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2018	2019	2020	2021	2022		
Establecer procedimientos, criterios y metas necesarios para el desarrollo del sistema de información logístico.	# de reuniones mensuales para análisis	12	12					Involucrar a las diferentes áreas para recolectar la mayor información posible.
Cotización con el proveedor sobre el costo del sistema de información logístico.	# de cotizaciones	2						
Adquisición, desarrollo e implementación del sistema de información Logístico	# de adquisiciones		1				\$ 15.000.000 por desarrollo e implementación	
Actualizaciones anuales del sistema de información logístico.	# de actualizaciones al año			1	1	1	\$ 1.500.000 anual	

Fuente: análisis del autor.

El cuarto y último objetivo estratégico que se muestra en la tabla 12, evidencia las acciones, indicadores, metas, costos e iniciativas del mismo para su ejecución y cumplimiento.

Tabla 12. Tablero de mando por objetivo estratégico.

Objetivo 4: Desarrollar e implementar una estrategia de publicidad y mercadeo orientada a aumentar la venta en los puntos de venta y en productos varios. Además de posicionar a Distrece en el mercado del Valle del Cauca como una opción de compra que siempre da beneficios y ahorro.								
Acciones Estratégicas	Medida / Indicador	Metas					Costos	Iniciativas
		2018	2019	2020	2021	2022		
Cotización y negociación consultoría en investigación de mercado y estrategias de intervención.	# Reuniones con consultor	1						
Consultoría en ventas y mercadeo (incluye investigación de mercado y definición de estrategia). *	# de proyectos ejecutados según negociación	1					\$ 40.000.000 al año, diferidos en 6 meses (\$ 6.700.000 mensual)	

\* Una vez que se definan las estrategias de mercadeo y ventas a seguir se complementara el BSC con las acciones, indicadores y metas. Acorde a los resultados de la consultoría.

Fuente: análisis del autor.

## **6.2. Flujo de caja de plan estratégico**

El flujo de caja del plan estratégico se hace bajo la proyección del estado de resultados y balance general de Distrece S.A. bajo un estimado de los próximos 5 años (2018 – 2022).

### **6.2.1. Proyección 2018 – 2022 de estado de resultados y balance general**

La proyección de ventas de la estrategia propuesta en los próximos 5 años (2018-2022) se determina bajo un crecimiento anual de 15%. En los años pasados la empresa no ha logrado esta cifra, sin embargo teniendo en cuenta que las expectativas de la estrategia están enfocadas en crecimiento de ventas, participación de mercado y aumento de rentabilidad, entonces es una cifra consecuente con los objetivos estratégicos.

Para calcular los costos y gastos operacionales se aumentó un 7% como un referente aproximado a los sobrecostos por incremento de año que refleja el país.

En cuanto a la utilidad bruta, para lo que va del año 2017 el promedio está en un 12,4%, por lo tanto se proyectó en un rango entre el 13% y el 14% en el transcurso de 5 años.

En el anexo 1 se puede ver el estado de resultados proyectado del periodo 2017 – 2022.

Por otro lado, la proyección del balance general del 2018 al 2022 establece algunas metas enfocadas en cumplir la estrategia, estas son:

a). Mantener un efectivo disponible mínimo del 5% del ingreso total. Aunque las proyecciones se estimaron bajo ese porcentaje, se espera que sea mayor en el transcurso de los 5 años en mención.

- b). Para la cuenta de otros ingresos operacionales que corresponden a los descuentos pronto pago otorgados por proveedores, se estimó un dato conservador del 1,5%, según promedio de años anteriores. Sin embargo la idea es aumentar este porcentaje aproximadamente a un 3%.
- c). La rotación en días del inventario se espera no pase de 40 y que alcance niveles inferiores.
- d). La rotación de cartera debe mantener un periodo de días, de máximo 45, para lograr efectividad en los indicadores de liquidez.
- e). Invertir el ingreso disponible en propiedades que del patrimonio a la empresa. Para de esta forma fortalecer el capital de trabajo y tener mayor soporte para inversión.

En el anexo 2 se evidencia el balance general proyectado para el periodo 2017 – 2022.

### **6.2.2. Presupuesto de inversiones**

De acuerdo con la estrategia, sus objetivos y actividades se hace un presupuesto de inversión para los próximos 5 años, evidenciado en la tabla 15.

Tabla 15. Presupuesto de inversión para objetivos estratégicos.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	2018	2019	2020	2021	2022
Aumentar la participación de productos varios a un 40%	Reunión a fuerza de ventas para alinear con la estrategia de Distrece.	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
	Capacitación fuerza de ventas sobre portafolio de productos.	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
	Plan de incentivos para fuerza comercial por venta en productos varios	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
	Contratar nuevos vendedores	\$36.000.000	\$36.000.000	\$ 72.000.000	\$ 72.000.000	\$ 72.000.000
	Visitar ferias de construcción a nivel internacional	\$ -	\$13.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
	Volantes informativos para clientes sobre portafolio de venta en Distrece y promociones	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	Evento para clientes, para promocionar el portafolio de Distrece.	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Actualización página web	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Abrir puntos de venta adicionales para aumentar su participación al 15% del ingreso total de la compañía.	Diseñar, adecuar y abastecer de producto al nuevo punto de venta.	\$ -	\$ -	\$100.000.000	\$ -	\$100.000.000
	Contratar personal (3 empleados) para el funcionamiento del nuevo punto de venta.	\$ -	\$ -	\$ 85.000.000	\$ -	\$ 85.000.000
Implementar un sistema de información logístico para mejorar el servicio y aumentar la fidelización del cliente.	Adquisición, desarrollo e implementación del sistema de información logístico.	\$ -	\$13.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
	Actualizaciones anuales del sistema de información logístico.	\$ -	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Desarrollar e implementar una estrategia de publicidad y mercados orientada a aumentar la venta en los puntos de venta y en productos varios. Además de posicionar a Distrece en el mercado como una opción de compra que siempre da beneficios y ahorro	Consultoría en ventas y mercados (incluye investigación de mercado, formulación de la estrategia y su respectiva aplicación).	\$40.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	TOTAL	\$88.100.000	\$78.100.000	\$285.000.000	\$390.600.000	\$285.000.000
TOTAL X MES	\$ 7.341.667	\$ 6.508.333	\$ 23.800.000	\$ 8.181.111	\$ 23.800.000	

Fuente: análisis del autor.

### 6.3. Plan de financiación

Para poner en marcha el plan estratégico de Distrece en los próximos 5 años se llevará a cabo un plan de financiación de la inversión que concentrara los siguientes planes de acción:

a). El principal recurso con el que se piensa contar es con el incremento de las ventas. Este aumento es fundamental porque a partir de allí se podrá provisionar mensualmente un monto

específico para cubrir la inversión. Además los socios están dispuestos a sacrificar sus dividendos para que sean reinvertidos en la estrategia.

b). Por otra parte Distrece cuenta con créditos bancarios de largo y corto plazo en estado de aprobado. Estos créditos serán usados para financiar la apertura de los nuevos puntos de venta, ya que estas sumas son bastante representativas oscilando entre los 280 y 300 millones.

c). Adicional a lo anterior, para el final del año 2017 Distrece espera recibir una devolución de impuestos, que está alrededor de 250 millones. De este ingreso se piensa invertir la mayor parte en una propiedad raíz que valore el dinero y pueda ser usado más adelante. Además de destinar otra porción de este dinero para hacer la inversión más grande del 2018 que hace referencia al pago de consultoría en estrategia de mercadeo y ventas.

Todo lo anterior debe estar ligado a un manejo sano de indicadores financieros como rotación de inventarios y cuentas por cobrar, además de la obtención de descuentos pronto pago por parte de proveedores, que asegura un ingreso no operacional mayor del 1,5%. En cuanto a la rotación del inventario en veces, se debe manejar un aproximado de 10 y 11 veces al año en el periodo de 2018 – 2022. Así mismo, las cuentas por cobrar no deben ser inferior de 7 veces al año, para el periodo mencionado.

Todo esto genera una liquidez óptima que resulta en un buen flujo de caja, lo que aporta a herramientas para poder llevar a cabo la estrategia planeada en este análisis.

En la tabla 16 se muestra las razones financieras ideales según la proyección financiera de la estrategia, tanto para el estado de resultados como el balance general en el periodo de 2018 – 2022.

Tabla 16. Razones financieras proyección estrategia Distrece S.A.

RAZONES FINANCIERAS									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Indicadores de Liquidez</b>									
CTNO/Ventas	10,30%	13,30%	9,05%	12,59%	12,32%	12,40%	12,67%	12,63%	14,77%
Razón Corriente	2,14	2,07	1,27	2,60	1,52	1,59	1,67	1,74	1,81
Prueba ácida	1,88	1,66	1,05	2,21	1,09	1,14	1,20	1,30	1,27
<b>Indicadores de Actividad</b>									
Rotación del Activo	2,28	2,16	1,83	1,54	2,58	2,69	2,74	2,85	2,96
Rotación del Inventario	27,51	15,99	15,65	10,05	10,15	10,25	10,38	11,85	10,32
Rotación de Cuentas por Cobrar	8,78	9,35	10,97	8,00	8,12	8,07	7,89	7,62	7,29
Rotación de Cuentas por Pagar	20,72	29,71	15,48	10,15	10,15	10,25	10,38	11,10	11,83
Edad Promedio del Inventario	13,27	22,83	23,32	36,33	35,96	35,60	35,16	30,80	35,37
Periodo Promedio de Cobro	41,58	39,02	33,27	45,63	44,97	45,25	46,26	47,88	50,06
Periodo Promedio de Pago	17,61	12,29	23,59	35,97	35,96	35,60	35,16	32,89	30,87
<b>Indicadores de Deuda</b>									
Cubrimiento de intereses	1,04	0,29	(0,67)	1,32	1,77	2,12	1,89	2,10	1,57
Razón de deuda	29,54%	29,97%	47,61%	34,09%	51,84%	50,58%	48,96%	47,17%	45,96%
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>									
Margen Bruto	8,65%	9,59%	9,26%	12,40%	13,00%	13,50%	13,50%	14,00%	14,00%
Margen Operacional	1,87%	0,52%	-1,21%	2,38%	3,19%	3,82%	3,40%	3,78%	2,82%
Margen Antes de impuestos	0,21%	-0,60%	-0,79%	20,99%	1,69%	2,32%	1,90%	2,28%	1,32%
Margen Neto	0,21%	-1,16%	-0,98%	13,47%	0,54%	1,56%	1,28%	1,52%	0,89%
ROA neto	0,47%	-2,50%	-1,80%	20,80%	1,39%	4,18%	3,50%	4,34%	2,63%
ROE neto	0,68%	-3,61%	-3,47%	26,30%	1,34%	4,17%	3,63%	4,53%	2,78%

Fuente: análisis del autor.

## 6.4. Evaluación Económica

Para la evaluación económica del proyecto estratégico de Distrece se llevó a cabo la evaluación financiera de la estrategia, estimando el flujo de caja libre para el periodo 2018-2022, y calculando el valor presente neto (VPN) de dicho flujo.

Los supuestos que se tuvieron en cuenta para estimar la tasa de descuento (WACC) utilizada en el cálculo del VPN, fueron:

- Riesgo sistemático del sector de construcción, de acuerdo a cálculos de Icesi (2017) fue de 1,01.

- Tasa libre de riesgo, estimada con los bonos del tesoro de Colombia, 7%.
- Prima de riesgo, del 3%, calculada como la diferencia entre el riesgo del mercado y la tasa libre de riesgo.

Por último el valor presente neto de la estrategia planteada resulta positivo, y asciende a un valor de \$2.603.151 por tanto la estrategia es viable financieramente.

### **Conclusiones**

De acuerdo al análisis estratégico desarrollado en este documento los objetivos de Distrece están encaminados en establecer una estrategia competitiva diferenciadora, aumentar sus ventas y participación en el mercado, además de incrementar su porcentaje de rentabilidad.

Es importante tener en cuenta que Distrece es una empresa con más de 30 años en el mercado que está experimentando la necesidad de renovarse para lograr un crecimiento, ya que en la actualidad esto no se está evidenciando. Este crecimiento debe incluir los objetivos mencionados para poder continuar perdurando en el tiempo con crecimiento y desarrollo, además de ser un negocio con valor en el mercado.

Llevar a cabo la estrategia planteada será positivo para la compañía porque permitirá desarrollar nuevas alternativas de llegar al cliente, entendiendo más a fondo sus necesidades e innovando frente a la competencia con factores como servicio, beneficios económicos y nuevos productos. Lo anterior, contribuirá a mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado y la expansión de la misma.

A sí mismo, esta estrategia está encaminada a incrementar la rentabilidad del negocio, la cual permitirá mayores ganancias que se reflejarán en incremento de la capacidad de inversión y crecimiento sólido, además de proporcionar a los socios una mejor retribución de su inversión. Este es el momento en el que Distrece debe tomar decisiones que la hagan cambiar de referente y llegar a otro nivel de competitividad, que la lleve a lograr un reconocimiento en la región y un crecimiento que la consolide como una empresa de familia sostenible y comprometida con el desarrollo y la prosperidad de sus clientes.

## **Bibliografía**

Ingenhoff, D. & Fuhrer, T., (2010). Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Emerald Group Publishing limited*, volume 15, 1, 83 – 101.

Harvard Business School Press., (2006). Building a Business Model Strategy: How they Work Together.

Collins, J. C. & Porras, J. L. (1996). Building your company vision. *Harvard Business Review*. 96501. 66 – 77.

Dess & Lumpkin., G. (2003). Dirección Estratégica. Creando Ventajas Competitivas. España: Mc Graw Hill.

*www.elespectador.com*. (Octubre de 2017). Obtenido de:

<https://www.elespectador.com/noticias/economia/los-efectos-de-un-dolar-caro-articulo-580020>

*www.elpais.com*. (Septiembre de 2017). Obtenido de:

<http://www.elpais.com.co/economia/en-2016-habra-mas-control-a-la-evasion-del-iva-director-de-la-dian.html>

*www.dinero.com*. (Octubre de 2017). Obtenido de:

<http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>

*Banco de la Republica*. (Septiembre de 2017). Obtenido de:

<http://www.banrep.gov.co/es/como-afecta-la-politica-monetaria-economia>

*www.elcolombiano.com*. (Noviembre de 2017). Obtenido de:

<http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/paro-camionero-consecuencias-MX4617068>

*www.eleconomista.es*. (Octubre de 2017). Obtenido de:

<http://www.eleconomista.es/espana/noticias/3397436/09/11/La-banca-online-desbancara-a-la-tradicional.html>

*www.eltiempo.com*. (Noviembre de 2017). Obtenido de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15400175>

*Banco de Bogota*. (Noviembre de 2017). Obtenido de:

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/investigaciones-economicas>

<https://pbit.bancodebogota.com.co/Informes/AnalisisPDF.aspx?PDF=1711>

*www.elespectador.com*. (Noviembre de 2017). Obtenido de:

<https://www.elespectador.com/economia/la-economia-colombiana-se-desacelera-y-se-asoma-la-estanflacion-articulo-706750>

*www.portafolio.co*. (Octubre de 2017). Obtenido de:

<http://www.portafolio.co/la-banca-del-futuro-columna-de-opinion-501444>

*Banco BBVA.* (Septiembre de 2017). Obtenido de:

<https://www.bbva.com/es/sera-la-banca-del-futuro/>

*Superfinanciera Colombiana.* (Noviembre de 2017). Obtenido de:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=9332>

*DANE Colombia.* (Noviembre de 2017). Obtenido de:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-del-transporte-de-carga-por-carretera-ictc>

*www.elcolombiano.com.* (Noviembre de 2017). Obtenido de:

<http://www.elcolombiano.com/negocios/sector-logistico-y-de-transporte-crece-lento-en-colombia-EN6942565>

*Banco de la Republica.* (Noviembre de 2017). Obtenido de:

<http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-expectativas-trimestral>

*Sepersociedades Colombia.* (Septiembre de 2017). Obtenido de:

<http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/Sirem2/index.jsp>

*Strategyzer.* (Agosto de 2017). Obtenido de:

<https://strategyzer.com/>

## Anexos

Anexo 1. Tabla de Estado de Resultados Distrece proyectado 2017-2022.

Estado de Resultados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas netas	\$ 12.000.000	\$ 14.000.000	\$ 16.000.000	\$ 18.000.000	\$ 20.000.000	\$ 22.000.000
Costo de Ventas	\$ 10.512.000	\$ 12.180.000	\$ 13.840.000	\$ 15.570.000	\$ 17.200.000	\$ 18.920.000
Otros gastos	\$ 1.202.460	\$ 1.373.632	\$ 1.548.386	\$ 1.817.186	\$ 2.044.989	\$ 2.458.738
<b>EBITDA</b>	\$ 285.540	\$ 446.368	\$ 611.614	\$ 612.814	\$ 755.011	\$ 621.262
Depreciación periodo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EBIT</b>	\$ 285.540	\$ 446.368	\$ 611.614	\$ 612.814	\$ 755.011	\$ 621.262
Intereses	\$ 216.000	\$ 252.000	\$ 288.000	\$ 324.000	\$ 360.000	\$ 396.000
Ingresos No Operacionales	\$ 2.744.884	\$ 210.000	\$ 240.000	\$ 270.000	\$ 300.000	\$ 330.000
Egresos No Operacionales	\$ 295.176	\$ 168.000	\$ 192.000	\$ 216.000	\$ 240.000	\$ 264.000
<b>EBT</b>	\$ 2.519.248	\$ 236.368	\$ 371.614	\$ 342.814	\$ 455.011	\$ 291.262
Impuestos	\$ 902.632	\$ 161.161	\$ 122.633	\$ 113.129	\$ 150.154	\$ 96.116
Utilidad después Impuestos antes Div. Pref.	\$ 1.616.616	\$ 75.207	\$ 248.981	\$ 229.685	\$ 304.857	\$ 195.145
Interés Minoritario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Eventos no recurrentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones en Afiliadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos Preferenciales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después Impuestos	\$ 1.616.616	\$ 75.207	\$ 248.981	\$ 229.685	\$ 304.857	\$ 195.145
Dividendos ordinarios periodo anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Análisis del autor.

Anexo 2. Balance General Distrece Proyectado 2017-2022.

Balance General	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos</b>						
Efectivo	\$ 600.000	\$ 840.000	\$ 960.000	\$ 1.080.000	\$ 1.200.000	\$ 1.320.000
Titulos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CuentasxCobrar	\$ 1.500.000	\$ 1.725.000	\$ 1.983.750	\$ 2.281.313	\$ 2.623.509	\$ 3.017.036
OtrosxCobrar	\$ 3.744.741	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ -
Inventarios	\$ 1.046.318	\$ 1.200.000	\$ 1.350.000	\$ 1.500.000	\$ 1.451.582	\$ 1.833.333
<b>Activos Corrientes</b>	<b>\$ 6.891.059</b>	<b>\$ 4.265.000</b>	<b>\$ 4.793.750</b>	<b>\$ 5.361.313</b>	<b>\$ 5.775.091</b>	<b>\$ 6.170.369</b>
Otros Activos de Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Fijos Brutos						
-Depreciación acumulada						
Activos Fijos Netos	\$ 882.138	\$ 1.162.138	\$ 1.162.138	\$ 1.200.000	\$ 1.250.000	\$ 1.260.000
<b>Activos Totales</b>	<b>\$ 7.773.197</b>	<b>\$ 5.427.138</b>	<b>\$ 5.955.888</b>	<b>\$ 6.561.313</b>	<b>\$ 7.025.091</b>	<b>\$ 7.430.369</b>
<b>Pasivos</b>						
CuentasxPagar	\$ 1.036.031	\$ 1.200.000	\$ 1.350.000	\$ 1.500.000	\$ 1.550.000	\$ 1.600.000
Obligaciones Financieras Corto Plazo	\$ 1.602.025	\$ 1.602.025	\$ 1.650.000	\$ 1.700.000	\$ 1.750.000	\$ 1.800.000
OtrosxPagar	\$ 11.555	\$ 11.555	\$ 12.500	\$ 12.500	\$ 13.500	\$ 15.000
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 2.649.611</b>	<b>\$ 2.813.580</b>	<b>\$ 3.012.500</b>	<b>\$ 3.212.500</b>	<b>\$ 3.313.500</b>	<b>\$ 3.415.000</b>
Otros Pasivos de Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda de Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivo Total</b>	<b>\$ 2.649.611</b>	<b>\$ 2.813.580</b>	<b>\$ 3.012.500</b>	<b>\$ 3.212.500</b>	<b>\$ 3.313.500</b>	<b>\$ 3.415.000</b>
<b>Acciones Preferenciales</b>	\$ 50.268	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interés Minoritario	\$ 1.779.430	\$ 1.160.113	\$ 1.273.140	\$ 1.402.556	\$ 1.501.694	\$ 1.588.327
Acciones Ordinarias	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Utilidades Ejercicio	\$ 1.832.616	\$ 75.207	\$ 248.981	\$ 229.685	\$ 304.857	\$ 195.145
Utilidas Retenidas	\$ 2.034.377	\$ 878.238	\$ 921.267	\$ 1.216.571	\$ 1.405.039	\$ 1.731.896
<b>Patrimonio Ordinario</b>	<b>\$ 6.146.423</b>	<b>\$ 2.613.558</b>	<b>\$ 2.943.388</b>	<b>\$ 3.348.812</b>	<b>\$ 3.711.590</b>	<b>\$ 4.015.368</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 8.846.302</b>	<b>\$ 5.427.138</b>	<b>\$ 5.955.888</b>	<b>\$ 6.561.312</b>	<b>\$ 7.025.090</b>	<b>\$ 7.430.368</b>

Fuente: Análisis del autor.

